PHILIP KOTLER

"Cha đẻ" của marketing hiện đại

GARY ARMSTRONG

3

Nguyên lý Marketing

Principles of Marketing

Nhóm dịch Khoa Marketing – Trường Đại học Kinh tế Quốc dân



ES TD 20 22

CAPPUCCINO EBOOK

PHIÊN BẢN MỚI NHẤT ĐƯỢC CẬP NHẬT

17th EDITION



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Pearson

15 | QUẢNG CÁO VÀ QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

TỔNG QUAN

Sau khi phân tích về toàn bộ quá trình lập kế hoạch truyền thông marketing tích hợp (IMC), chúng ta sẽ đi sâu hơn vào các công cụ truyền thông cụ thể. Trong chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu về quảng cáo và quan hệ công chúng (PR). Quảng cáo là việc sử dụng các phương tiện truyền thông có tính phí để truyền tải tuyên bố giá trị của doanh nghiệp hoặc thương hiệu nhằm thông báo, thuyết phục và nhắc nhở người tiêu dùng. PR là việc xây dựng những mối quan hệ tốt đẹp với các nhóm công chúng – từ người tiêu dùng và các nhóm công chúng nói chung đến phương tiện truyền thông, nhà đầu tư, nhà tài trợ và các tổ chức chính phủ. Giống như các công cụ truyền thông khác, quảng cáo và PR phải là một phần hòa trộn trong tổng thể chương trình IMC. Trong Chương 16 và 17, chúng ta sẽ thảo luận về các công cụ truyền thông hỗn hợp còn lại: bán hàng cá nhân, xúc tiến bán hàng, marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số.

Hãy bắt đầu bằng cách xem xét một chiến dịch quảng cáo nổi bật. Hai thập kỷ trước, GEICO là công ty ít được biết đến trong ngành bảo hiểm xe hơi ở Mỹ. Nhưng giờ đây, nhờ sự thay đổi của ngành bảo hiểm xe hơi cùng chương trình quảng cáo với ngân sách lớn nhấn mạnh khẩu hiệu bền vững cũng như phát ngôn viên tắc kè ảo thân thiện mà độc đáo, GEICO đã vươn lên vị trí số hai trong ngành công nghiệp siêu cạnh tranh này. Thông điệp ở đây là: quảng cáo hay thực sự làm nên thành công. Sau đây là câu chuyện cụ thể.

GEICO: TỪ NGƯỜI CHƠI TÍ HON THÀNH GÃ KHỔNG LỒ NHỜ QUẢNG CÁO HAY

Thành lập năm 1936, GEICO ban đầu hướng tới một nhóm khách hàng chọn lọc gồm các nhân viên chính phủ và hạ sĩ quan có hồ sơ lái xe đặc biệt. Khác với các đối thủ cạnh tranh, GEICO không có đại lý. Nhờ trực tiếp thực hiện các hoạt động marketing tới khách hàng, công ty giữ vững được lợi nhuận trong khi chi phí bỏ ra ít hơn và mức phí bảo hiểm mà khách hàng phải trả vì thế cũng thấp hơn. Trong gần 60 năm, hoạt động marketing của GEICO gần như phụ thuộc hoàn toàn vào quảng cáo qua thư trực tiếp và qua điện thoại.

Tuy nhiên, năm 1994, khi quyết định mở rộng cơ sở khách hàng, GEICO hiểu rằng họ cũng cần thúc đẩy hoạt động marketing. Họ gia nhập thế giới truyền thông đại chúng và mang đến sự thay đổi đáng kể cho bộ mặt của quảng cáo bảo hiểm. Khởi

đầu khá chậm rãi, GEICO chỉ chi 10 triệu đô-la cho các quảng cáo đầu tiên trên đài truyền hình quốc gia, đài phát thanh và in ấn. Sau đó, vào năm 1996, tỷ phú đầu tư Warren Buffet mua lại công ty và đưa ra một tuyên bố nổi tiếng tới nhóm marketing: Đã phát triển kinh doanh thì "tiền không quan trọng", vì vậy "hãy đầu tư mạnh tay lên". Đúng như những gì vị tỷ phú này nói, trong 10 năm tiếp theo, chi tiêu cho quảng cáo của GEICO tăng gấp 50 lần, khoảng hơn 500 triệu đô-la mỗi năm.

Ngày nay, bạn đã biết rất nhiều về GEICO và chú tắc kè hoạt ngôn của họ. Nhưng khi bắt đầu, công ty bảo hiểm này phải đối mặt với nhiệm vụ rất khó khăn: giới thiệu một thương hiệu ít người biết đến cùng cái tên ngộ nghĩnh tới công chúng cả nước. Giống như tất cả các chương trình quảng cáo chất lượng khác, chiến dịch của GEICO bắt đầu bằng một chủ đề đơn giản nhưng hấp dẫn, làm nổi bật lợi thế về tiết kiệm và tiện lợi cho hệ thống khách hàng trực tiếp của hãng. Cho đến nay, hàng trăm quảng cáo với nội dung khác nhau trong chiến dịch của GEICO đều hướng tới nhấn mạnh thông điệp nhất quán, xuyên suốt của họ: "15 phút có thể giúp bạn tiết kiệm 15% hoặc hơn thế nữa cho phí bảo hiểm xe hơi."

Nhưng điều thực sự làm nên khác biệt cho quảng cáo của GEICO là cách truyền cảm hứng mà công ty lựa chọn để đưa tuyên bố giá trị của mình vào cuộc sống. Vào thời điểm đó, các đối thủ cạnh tranh của GEICO đều sử dụng những quảng cáo với thông điệp nghiêm túc hoặc giàu cảm xúc – "Bạn sẽ cảm thấy an toàn với Allstate" hoặc "Giống như một người hàng xóm tốt bụng, State Farm luôn bên bạn." Để quảng cáo trở nên nổi bật, GEICO quyết định xây dựng nội dung theo hướng hài hước, gây cười một cách có chủ đích. Bằng cách tiếp cận sáng tạo này, doanh số của công ty bắt đầu gia tăng.

Trong nỗ lực phát triển thương hiệu, công ty nhận ra khách hàng gặp khó khăn khi phát âm cái tên GEICO (viết tắt của Government Employees Insurance Company – Công ty Bảo hiểm Nhân viên Chính phủ). GEICO liên tục bị gọi thành "gecko" (con tắc kè). Sự việc này chính là khởi đầu cho chú tắc kè xanh huyền thoại. Năm 1999, GEICO đã chạy quảng cáo 15 giây với nội dung con tắc kè nói giọng Anh tổ chức họp báo và cầu xin: "Tôi là một con tắc kè, đừng nhầm lẫn tôi với GEICO – công ty có thể giúp bạn tiết kiệm hàng trăm đô-la bảo hiểm xe hơi. Vì vậy, hãy ngừng gọi cho tôi." Đây được cho là "quảng cáo một lần", thế nhưng người tiêu dùng lại rần rần gọi điện và gửi thư khẩn cầu công ty để xem thêm về chú tắc kè này. Phần còn lại của câu chuyện, như họ nói, đã trở thành lịch sử.

Nhờ sự thay đổi của ngành bảo hiểm xe hơi cùng chương trình quảng cáo với ngân sách lớn nhấn mạnh khẩu hiệu bền vững cũng như hình ảnh phát ngôn viên tắc kè ảo thân thiện mà độc đáo, GEICO đã vươn lên vị trí số hai trong ngành công nghiệp siêu cạnh tranh này.

Mặc dù con tắc kè là phát ngôn viên mang tính biểu tượng của GEICO, nhưng chỉ riêng mình nó thì không đủ để tạo ra sự ấn tượng cho công ty. Vì vậy, trong nhiều năm qua, để giữ sự mới mẻ và tính giải trí của mình, GEICO liên tục đưa ra những cách thể hiện thông minh, hóm hỉnh, đáng tin cậy khi kể câu chuyện về giá trị thương hiệu. Ở giai đoạn đầu thực hiện chiến dịch quảng cáo trực tuyến, GEICO đã sử dụng hình ảnh những người tiền sử có học thức để truyền tải thông điệp:

"GEICO.com rất dễ sử dụng, ngay cả một người tiền sử cũng có thể dùng được." Sau đó, để trả lời câu hỏi: "Việc chuyển sang GEICO có thực sự giúp bạn tiết kiệm 15% hoặc hơn thế nữa cho phí bảo hiểm xe hơi không?", chiến dịch "Những câu hỏi tu từ" đã trả lời: "Ed Jones 'cao kều'* có quá cao không?", "Abe Lincoln có chân thật không?" và "Có phải chú lợn con đã khóc 'wee wee wee' suốt chặng đường về nhà không?"... Quảng cáo cuối cùng đã giới thiệu với thế giới về Maxwell, chú lợn biết nói tham gia vào chiến dịch GEICO theo cách của riêng mình, nhấn mạnh những tiến bộ kỹ thuật số, xã hội và di động của GEICO. Sau đó, chiến dịch "Hạnh phúc hơn..." của thương hiệu đã sử dụng một động vật biết nói khác, đó là chú lạc đà Caleb nổi tiếng với tuyên bố khách hàng của GEICO "còn hạnh phúc hơn cả những chú lạc đà trong ngày được rũ bỏ chiếc bướu của mình".

Gần đây, trong chiến dịch "Đó là điều bạn có thể làm...", GEICO đã tìm được cách thức mang tính giải trí và dễ nhớ để nhấn mạnh tuyên bố giá trị của mình. Trong một quảng cáo, cậu bé Peter Pan đã phá bĩnh bữa tiệc trưa trang trọng, nhưng bởi vì khi bạn là Peter Pan, "bạn mãi mãi là một đứa trẻ. Nghịch ngợm là điều bạn có thể làm." Ở một quảng cáo khác, người mẹ gọi con trai mình khi cậu ta đang say mê bắt chước theo phong cách James Bond đầy kịch tính để cằn nhằn việc bố cậu không chịu gọi người đến xử lý những con sóc hoang ở sân sau, vì là mẹ, "bạn luôn được gọi con mình kể cả vào lúc không thích hợp nhất. Đó là việc bạn có thể làm." Mỗi quảng cáo trong chuỗi quảng cáo của công ty cuối cùng được kết thúc bằng thông điệp: "Nếu bạn muốn tiết kiệm tiền bảo hiểm xe hơi, hãy chuyển sang GEICO. Đó là việc bạn có thể làm."



Trong hơn 20 năm, quảng cáo của GEICO và chú tắc kè thân thiện đã không ngừng sáng tạo và thúc đẩy tuyên bố giá trị của thương hiệu: "15 phút có thể giúp bạn tiết kiệm 15% hoặc hơn thế nữa cho phí bảo hiểm xe hơi."
GEICO

"Không thể bỏ lỡ" – một chiến dịch giành được giải thưởng của GEICO đã cung cấp các quảng cáo video trực tuyến vui nhộn mà người xem không thể bỏ qua. Mỗi video đều đưa ra một khung cảnh hàng ngày nhàm chán nào đó, ví dụ như một gia đình đang dùng bữa tối với mỳ Ý. Quảng cáo mở ra logo GEICO khổng lồ, đầy tự tin ở giữa màn hình và dòng chữ: "Bạn không thể bỏ qua quảng cáo này vì nó đã kết thúc rồi. 15 phút có thể giúp bạn tiết kiệm 15% hoặc hơn thế nữa cho phí bảo hiểm xe hơi." Nhưng lúc này sự thú vị mới thực sự bắt đầu. Ví dụ như trong video về bữa tối gia đình ở trên, gia đình đó sẽ bị đóng băng trong khi chú chó của họ nhảy lên bàn và liếm sạch món mỳ Ý của mọi người (bạn phải xem để cảm nhận hết sự thú vị của video đó – nó thực sự không thể bỏ qua). Chiến dịch "Không thể bỏ qua" đã giành được giải thưởng Film Grand Prix tại Liên hoan Quảng cáo Quốc tế Cannes và giải Chiến dịch đầu tiên của năm do *Advertising Age* tổ chức.

*. Ed Lee Jones: Cầu thủ bóng bầu dục người Mỹ cao 2,06m. (ND)

"Cho dù bạn đã xem bao nhiêu quảng cáo của GEICO trong những năm qua, chúng dường như không bao giờ bị nhàm chán và cũ kỹ," một chuyên gia quan sát đánh giá. Giám đốc marketing của công ty giải thích: "Chúng tôi cố gắng luôn hiện diện trong tâm trí khách hàng nhưng không khiến họ cảm thấy nhàm chán và ngừng chú ý tới quảng cáo khác của GEICO." Dù có đa dạng đến đâu, mỗi chiến dịch nhỏ đều chứa đựng bản sắc rõ nét của GEICO và nhấn mạnh khẩu hiệu quan trọng: "15 phút có thể giúp bạn tiết kiệm 15%."

GEICO tiếp tục đầu tư mạnh vào quảng cáo và marketing nội dung, vượt qua mọi công ty bảo hiểm khác trên các phương tiện truyền thông với kết quả đo lường cao gần gấp đôi. Hiện nay, với ngân sách quảng cáo hàng năm khoảng 1,1 tỷ đô-la, GEICO trở thành siêu thương hiệu được quảng cáo nhiều thứ ba của Mỹ. Tuy nhiên, khoản đầu tư lớn cùng các thông điệp quảng cáo sáng tạo cũng liên tục mang tới lợi tức khổng lồ cho thương hiệu. Từ thương hiệu ít người biết tới, đến nay GEICO đã hiện diện trong nhận thức của hơn 90% người mua bảo hiểm. Sau nhiều năm tăng trưởng thị phần với hai chữ số, GEICO hiện chiếm lĩnh vị trí thứ hai trên thị trường bảo hiểm siêu cạnh tranh ở Mỹ.

Bên cạnh việc thúc đẩy tốc độ tăng trưởng ngoạn mục cho GEICO, quảng cáo của thương hiệu cũng giúp thay đổi cách thức marketing cho sản phẩm của toàn bộ ngành bảo hiểm. Đối với một sản phẩm tẻ nhạt, các đối thủ khác từ Allstate (với "Mayhem") đến Progressive (với "Flo") hiện đều thêm vào sự hài hước và thú vị cho các chiến dịch quảng cáo của mình. "Chiến lược này hoàn toàn hiệu quả với GEICO," một nhà phân tích khẳng định. "Đó là minh chứng cho cách GEICO sử dụng quảng cáo để biến mình từ một người chơi tí hon thành một gã khổng lồ," một nhà phân tích khác nhận định.[1]

KHÁI QUÁT MỤC TIÊU

Mục tiêu 15-1	Xác định vai trò của quảng cáo trong hỗn hợp xúc tiến. **Quảng cáo**
Mục tiêu 15-2	Mô tả các quyết định chính trong quá trình phát triển một chương trình quảng cáo. **Các quyết định quảng cáo chính**
Mục tiêu 15-3	Xác định vai trò của PR trong hỗn hợp xúc tiến. **PR**
Mục tiêu 15-4	Giải thích cách thức doanh nghiệp sử dụng PR để giao tiếp với các nhóm công chúng của họ. **Các công cụ PR chính**

CÁC DOANH NGHIỆP PHẢI LÀM NHIỀU HƠN là chỉ tạo ra giá trị khách hàng. Họ phải thu hút khách hàng mục tiêu, truyền đạt giá trị tới nhóm khách hàng này một cách rõ ràng và thuyết phục. Trong chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn hai công cụ truyền thông marketing là *quảng cáo* và *PR*.

QUẢNG CÁO

Lời tác giả: Hẳn bạn đã biết nhiều về quảng cáo – bạn tiếp xúc với nó mỗi ngày. Nhưng ở đây chúng ta sẽ cùng tìm hiểu xem những quyết định quảng cáo được các doanh nghiệp đưa ra như thế nào.

Từ buổi bình minh của lịch sử loài người đã xuất hiện **quảng cáo**. Nhiều dấu tích về các sự kiện cũng như lời chào bán khác nhau đã được các nhà khảo cổ học làm việc tại những quốc gia quanh vùng biển Địa Trung Hải tìm thấy. Người La Mã đã sơn lên tường để thông báo về cuộc chiến của các đấu sĩ, trong khi người Phoenician vẽ hình lên những phiến đá lớn dọc theo các tuyến đường diễu hành để quảng bá hàng hóa của họ. Trong suốt thời kỳ hoàng kim của Hy Lạp, các thị trấn đều có những người chuyên rao bán gia súc, các mặt hàng thủ công, thậm chí là mỹ phẩm. Một "bài hát rao" ở thời xa xưa có nội dung như sau: "Cho đôi mắt sáng ngời, để đôi má như bình minh/ Cho vẻ đẹp mãi còn khi xuân thì đi mất/Cho mức giá hợp lòng, những quý cô nào biết/Sẽ mua mỹ phẩm cho mình từ Aesclyptos."

Quảng cáo
Bất cứ hình thức quảng bá hoặc giới thiệu phi cá nhân phải trả phí cho các ý tưởng, sản phẩm hoặc dịch vụ được thực hiện bởi một nhà tài trợ xác định.

Tuy nhiên, quảng cáo hiện đại rất khác so với những nỗ lực thuở ban đầu này. Theo ước tính, hàng năm các nhà quảng cáo Mỹ chi gần 190 tỷ đô-la cho các phương tiện quảng cáo có thể đo lường; tổng chi phí quảng cáo trên toàn thế giới ước tính khoảng 545 tỷ đô-la. P&G, nhà quảng cáo lớn nhất thế giới, đã chi hơn 4,6 tỷ đô-la cho quảng cáo ở Mỹ và 11,5 tỷ đô-la trên toàn thế giới.[2]

Mặc dù đối tượng sử dụng quảng cáo chủ yếu là các doanh nghiệp, nhưng rất nhiều tổ chức phi lợi nhuận, chuyên gia và cơ quan xã hội cũng sử dụng quảng cáo để truyền bá tư tưởng của họ tới các nhóm công chúng mục tiêu khác nhau. Trên thực tế, tổ chức có mức chi tiêu cho quảng cáo lớn thứ 39 của Mỹ là một tổ chức phi lợi nhuận của Chính phủ với nhiều cách thức quảng cáo đa dạng. Ví dụ, Trung tâm Kiểm soát và Phòng ngừa Dịch bệnh đã chi 70 triệu đô-la trong năm thứ 4 của chiến dịch quảng cáo chống hút thuốc có tiêu đề "Lời khuyên từ một người từng nghiện thuốc lá." Nội dung quảng cáo cho thấy những người nghiện thuốc lá đã phải trả cái giá đắt như thế nào bởi các căn bệnh liên quan tới hút thuốc.[3] Quảng cáo là công cụ hữu hiệu để thu hút, thông báo và thuyết phục, bất luận mục đích của nó là để bán Coca-Cola trên toàn thế giới, giúp người nghiện thuốc từ bỏ thói quen hút thuốc lá hay giáo dục người dân ở các quốc gia đang phát triển hướng tới lối sống lành mạnh hơn.

Quản trị marketing phải đưa ra 4 quyết định chính khi phát triển một chương trình quảng cáo (xem Hình 15.1): *thiết lập mục tiêu quảng cáo, dự trù ngân sách quảng cáo, phát*

triển chiến lược quảng cáo (quyết định thông điệp và phương tiện truyền thông) và *đánh giá hiệu quả quảng cáo.*

CÁC QUYẾT ĐỊNH QUẢNG CÁO CHÍNH

Thiết lập mục tiêu quảng cáo

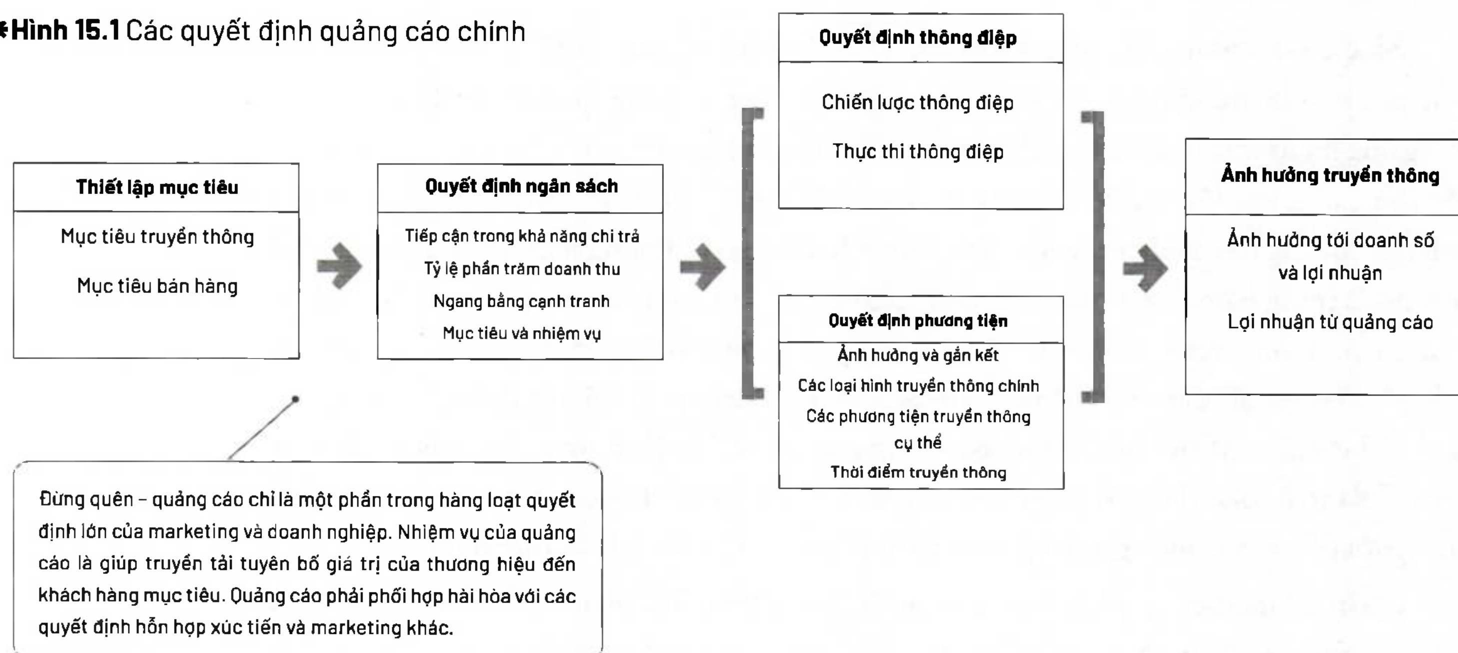
Bước đầu tiên là thiết lập các *mục tiêu quảng cáo*. Các mục tiêu này nên dựa trên các quyết định trước đây về thị trường mục tiêu, định vị và hỗn hợp marketing – đây là những nền tảng giúp xác định phần việc quảng cáo phải thực hiện trong tổng thể chương trình marketing. Mục tiêu chung của quảng cáo là giúp gắn kết và xây dựng mối quan hệ với khách hàng bằng cách truyền tải giá trị khách hàng. Trong phần này, chúng ta sẽ thảo luận về các mục tiêu quảng cáo cụ thể.

Mỗi **mục tiêu quảng cáo** là một nhiệm vụ truyền thông cụ thể cần được hoàn thành, nhắm đến một đối tượng *mục tiêu* cụ thể trong một khoảng thời gian nhất định. Các mục tiêu quảng cáo có thể được phân loại theo mục đích chính của nó: *thông báo, thuyết phục* hoặc *nhắc nhở*. ❋Bảng 15.1 liệt kê các ví dụ cho từng mục tiêu cụ thể này.

Mục tiêu quảng cáo
Nhiệm vụ truyền thông cụ thể cần được hoàn thành, nhắm đến một đối tượng mục tiêu cụ thể trong một khoảng thời gian nhất định.

Quảng cáo thông tin được sử dụng chủ yếu khi giới thiệu danh mục sản phẩm mới. Trong trường hợp này, mục tiêu là hình thành nhu cầu căn bản. Vì vậy, các nhà sản xuất màn hình lớn HDTV tiên phong trước hết phải thông báo cho người tiêu dùng về tiện ích, chất lượng hình ảnh và kích thước của sản phẩm mới. *Quảng cáo thuyết phục* trở nên quan trọng hơn khi mức độ cạnh tranh tăng lên. Ở đây,

❋Hình 15.1 Các quyết định quảng cáo chính



Bảng 15.1 Các mục tiêu quảng cáo khả thi

Quảng cáo thông tin	
Truyền tải giá trị khách hàng	Gợi ý những công dụng mới cho sản phẩm
Xây dựng thương hiệu và hình ảnh doanh nghiệp	Thông báo cho thị trường về sự thay đổi giá
Cung cấp thông tin cho thị trường về sản phẩm mới	Mô tả dịch vụ và chính sách hỗ trợ hiện có
Giải thích cách hoạt động của sản phẩm	Điều chỉnh lại những ấn tượng sai lầm
Quảng cáo thuyết phục	
Xây dựng sự ưa thích thương hiệu	Thuyết phục khách hàng mua sản phẩm ngay tức thì
Khuyến khích người tiêu dùng đổi sang thương hiệu khác	Tạo sự gắn kết khách hàng
Thay đổi cảm nhận của người tiêu dùng về giá trị sản phẩm	Xây dựng cộng đồng thương hiệu
Quảng cáo nhắc nhở	
Duy trì quan hệ khách hàng	Nhắc người tiêu dùng về nơi có thể mua sản phẩm
Nhắc nhở người tiêu dùng rằng họ có thể cần đến sản phẩm trong tương lai gần	Duy trì hình ảnh về thương hiệu trong tâm trí người tiêu dùng trong suốt mùa thấp điểm

mục tiêu của doanh nghiệp là hình thành nhu cầu chọn lựa. Ví dụ như khi HDTV xuất hiện, Samsung cố gắng thuyết phục người tiêu dùng rằng, với số tiền họ bỏ ra thì thương hiệu Samsung đang cung cấp sản phẩm với chất lượng tốt nhất. Những quảng cáo như vậy nhằm thu hút khách hàng, đồng thời tạo ra cộng đồng thương hiệu.

Một số quảng cáo thuyết phục đã trở thành *quảng cáo so sánh* (hoặc *quảng cáo tấn công*), trong đó doanh nghiệp trực tiếp hoặc gián tiếp so sánh thương hiệu của mình với một hoặc nhiều thương hiệu khác. Bạn có thể tìm thấy các ví dụ về quảng cáo so sánh trong hầu hết những danh mục sản phẩm khác nhau, từ nước ngọt, thức ăn nhanh đến dịch vụ cho thuê xe hơi, thẻ tín dụng và dịch vụ điện thoại không dây. Ví dụ, từ lâu Pepsi đã sử dụng quảng cáo so sánh hướng trực tiếp tới đối thủ Coca-Cola:[4]

> Việc này được bắt đầu từ nhiều năm trước với chiến dịch "Thử thách Pepsi"- thực hiện các cuộc thử nghiệm vị giác mù cho người tiêu dùng tại các trung tâm mua sắm và địa điểm công cộng, trong đó người tiêu dùng thích hương vị của Pepsi hơn Coca-Cola. ✱Kể từ đó, Pepsi thường xuyên chạy các quảng cáo so sánh để "châm chọc" đối thủ cạnh tranh lớn hơn của mình, từ quảng cáo ông già Noel (nhân vật đã gắn bó lâu dài trong các quảng cáo của Coca-Cola) chọn một lon Pepsi thay vì một lon Coke, cho đến một tài xế giao hàng của Pepsi "chộp" được hình ảnh chân thực một tài xế giao hàng của Coke đang lén lút tận hưởng ngon lành lon Pepsi lạnh. Trong một quảng cáo khác, một người uống Pepsi vui vẻ chế giễu người mua Coke bằng cách nói với anh ta: "Bạn vẫn sẽ có một chú gấu Bắc cực" (một biểu tượng khác trong các quảng cáo của Coca-Cola). Sau đó xuất hiện một chú gấu Bắc cực dáng vẻ xộc



✱Quảng cáo so sánh: Từ lâu, Pepsi đã luôn sử dụng quảng cáo so sánh để trực tiếp nhắm tới đối thủ Coca-Cola. "Có vài điều có thể lập tức thu hút sự chú ý của những khách hàng cuồng nhiệt, như việc nhìn thấy màu xanh được yêu thích của chúng tôi và màu đỏ đó đứng cạnh nhau chẳng hạn," giám đốc marketing của Pepsi cho biết.
PepsiCo

xệch buồn bã cưng nựng người uống Coke. Những quảng cáo so sánh như vậy đã trở nên phổ biến với khách hàng yêu thích Pepsi. "Có vài điều có thể lập tức thu hút sự chú ý của những khách hàng cuồng nhiệt, như việc nhìn thấy màu xanh được yêu thích của chúng tôi và màu đỏ đó đứng cạnh nhau chẳng hạn," giám đốc marketing thương hiệu và kỹ thuật số của Pepsi cho biết. "Quảng cáo so sánh đã mang đến hiệu quả rất tốt cho chúng tôi. Đơn giản là vì chúng tôi hiểu rõ tác dụng của quảng cáo so sánh và biết rõ khách hàng thích xem những quảng cáo như vậy."

Các chiến dịch quảng cáo so sánh thường tạo ra tranh cãi trong việc sử dụng chúng. Trong nhiều trường hợp, đây cũng chính là mục đích của việc sử dụng những chiến dịch như vậy. Trong khi các thương hiệu đứng đầu thị trường muốn loại bỏ những thương hiệu khác trong danh mục lựa chọn của khách hàng thì ngược lại, cũng có những đối thủ muốn thách thức họ, tạo ra sự thay đổi đột biến trên thị trường và khiến khách hàng phải nhắc đến thương hiệu của mình trong những cuộc thảo luận với tư cách như các thương hiệu hàng đầu. Ví dụ, Microsoft đã rất thành công với quảng cáo so sánh trong một thời gian dài, cả ở việc khởi xướng quảng cáo thách thức các đối thủ đang dẫn đầu thị trường lẫn việc chống lại sự tấn công của những đối thủ muốn thách thức mình (xem Tình huống thực tế 15.1).

Mặc dù vậy, các nhà quảng cáo vẫn nên sử dụng quảng cáo so sánh một cách thận trọng. Rất nhiều quảng cáo so sánh khiến đối thủ cạnh tranh phản ứng, kết quả là cuộc chiến quảng cáo xảy ra mà chẳng bên nào giành được chiến thắng. Các đối thủ cạnh tranh bị khiêu khích có thể hành động quyết liệt, chẳng hạn như nộp khiếu nại với Ban Quảng cáo Quốc gia (National Advertising Division) trực thuộc Hội đồng Cải tiến Kinh doanh (Council of Better Business Bureaus), hoặc nộp đơn kiện vì hành vi quảng cáo sai lệch. Hãy xem xét phản ứng của đối thủ cạnh tranh với những quảng cáo so sánh gần đây của Chobani:

> Quảng cáo sữa chua Chobani Simply 100 có hình ảnh một người phụ nữ đang xem xét kỹ lưỡng nhãn hộp sữa chua Yoplait Greek 100 và ngay lập tức vứt bỏ nó vì âm thanh vang lên trong quảng cáo: "Kali sorbat sao? Có thật không? Đây là chất được sử dụng để diệt bọ." Quảng cáo kết luận với lưu ý rằng sữa chua Chobani Simply 100 Greek không chứa chất bảo quản. Một quảng cáo khác thể hiện người phụ nữ ngồi bên hồ ném thùng Dannon Light and

Fit vào thùng rác khi một giọng nói vang lên: "Sucralose, tại sao? Clo đã được thêm vào sản phẩm này. Chobani Simply 100 là loại sữa chua 100 calo duy nhất được làm ngọt tự nhiên." Trước những quảng cáo đả kích này của Chobani, các đối thủ cạnh tranh đã không khoanh tay ngồi im. Nhà sản xuất Yoplait General Mills đã đệ đơn kiện Chobani vì quảng cáo ngọt tự nhiên gây hiểu lầm. Trong khi đó, các luật sư của Dannon cũng gửi cho Chobani yêu cầu ngừng chiến dịch quảng cáo. Ngược lại, Chobani cũng đệ đơn kiện Dannon và yêu cầu các tòa án xác nhận rằng quảng cáo của họ không gây hiểu lầm. Không biết kết quả cuối cùng của việc kiện tụng qua lại này sẽ ra sao, nhưng chắc chắn những cuộc chiến như vậy sẽ chẳng mang lại bất cứ lợi ích gì cho tất cả các bên.[5]

Quảng cáo nhắc nhở đóng vai trò quan trọng với sản phẩm ở giai đoạn bão hòa; nó giúp duy trì mối quan hệ khách hàng và giữ hình ảnh sản phẩm trong tâm trí của họ. Ví dụ, chiến dịch quảng cáo sữa đậu nành của Silk gần đây đã truyền tải tới người tiêu dùng thông điệp: "Trở lại tình yêu với sữa đậu nành," nhắc tới những lý do mà "Silk giúp bạn trở nên rực rỡ nhất." Các quảng cáo truyền hình vô cùng tốn kém của Coca-Cola cũng chủ yếu xây dựng và duy trì mối quan hệ của khách hàng với thương hiệu chứ không hướng đến mục tiêu ngắn hạn là thông báo hay thuyết phục họ mua sản phẩm.

15.1 QUẢNG CÁO SO SÁNH CỦA MICROSOFT: "TÔI KHÔNG THỂ LÀM ĐIỀU ĐÓ TRÊN CHIẾC MAC CỦA MÌNH"

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Chừng nào còn quảng cáo, các thương hiệu muốn thách thức sẽ còn sử dụng quảng cáo so sánh để chống lại các ông lớn dẫn đầu thị trường. Từng có Avis thách thức Hertz ("Ở vị trí thứ 2, chúng tôi nỗ lực nhiều hơn"); Pepsi thách thức Coke (Thử thách Pepsi); Dukin' Donuts thách thức Starbucks ("Những người bạn sẽ không để bạn bè uống Starbucks"); T-Mobile thách thức Verizon (Thử thách BallBuster) và vô số cuộc thách thức, đối đầu khác nữa. Nhưng rất ít trong số những công ty nói trên có thể sử dụng các chiến dịch thử thách với số lượng nhiều và hiệu quả hơn Microsoft – công ty mà trong suốt cả thập kỷ qua hết lần này tới lần khác thách thức những đối thủ xứng tầm như Apple và Google.

Mọi chuyện bắt đầu từ một thập kỷ trước khi Apple tìm cách nới lỏng thế gọng kìm sắt của Microsoft trên thị trường máy tính cá nhân (PC). Từ lâu, PC do Microsoft cung cấp đã chiếm lĩnh thị trường dù có sự cạnh tranh với sản phẩm Mac của Apple ở các phân khúc ngách. Apple đã khai chiến, bắn loạt đạn đầu tiên vào Microsoft bằng chiến dịch so sánh kinh điển của họ: "Sở hữu một chiếc Mac" (Get a Mac).

Quảng cáo "Sở hữu một chiếc Mac" với hai nhân vật "Mac" và "PC" ca ngợi những lợi thế của Apple Mac so với một chiếc PC chạy trên nền tảng Windows của Microsoft. Các quảng cáo mô tả Mac với hình ảnh một anh chàng trẻ trung, hợp thời, phóng khoáng trong chiếc áo hoodie, trong khi PC thì như một người đàn ông trung niên mọt sách, ục ịch, ngô ngẩn trong bộ đồ kaki rộng thùng thình, áo khoác thể thao màu nâu và cặp kính lỗi thời. Tất nhiên, anh chàng Mac luôn thắng thế trước ông chú PC lạc hậu, lề mề. Trong những năm sau đó, Apple không ngừng tung ra các quảng cáo so sánh Mac và PC, chê bai những cỗ máy sử dụng nền tảng Windows – cũng như những người sở hữu chúng – là lạc hậu và quái dị.

Các quảng cáo "Sở hữu một chiếc Mac" đầy tự mãn đã đánh trúng tim đen của người tiêu dùng. Trong vòng 2 năm,

thị phần máy tính Mac trên thị trường máy tính cá nhân Mỹ tăng gấp đôi và nhận thức của người tiêu dùng về giá trị máy tính Apple cũng tăng vọt. Mặc dù ai cũng thấy Mac đắt hơn, nhưng có thời điểm, Apple đã ghi điểm số cao chót vót: 70 điểm trên BrandIndex (thống kê theo dõi nhận thức hàng ngày của người tiêu dùng về giá trị thương hiệu trên thang điểm từ -100 đến +100). Trong khi đó, Microsoft phải ngụp lặn với số điểm dưới 0.

Microsoft cần hành động để thay đổi cục diện này. Vì vậy, sau 2 năm kể từ cuộc tấn công táo bạo "Sở hữu một chiếc Mac" của Apple, Microsoft đã mạnh mẽ đáp trả đối thủ bằng chiến dịch "Tôi là PC" (I'm a PC) với nhân vật có hình dáng giống hệt nhân vật PC của Apple. Trong quảng cáo đầu tiên, với trang phục lôi thôi mà nhân vật PC của Apple đã mặc, nhân vật của Microsoft xuất hiện với dòng chữ: "Tôi là PC. Trước giờ mọi người vẫn luôn giữ định kiến về tôi." Theo sau anh chàng là cả một đội quân những người sử dụng PC hàng ngày – từ nhà hoạt động bảo vệ môi trường, blogger chính trị, võ sĩ, DJ thuộc đủ mọi dòng nhạc đến những người muốn mua laptop nhưng lại đắn đo về tài chính và cả những đứa trẻ mẫu giáo cực kỳ nhanh nhạy với công nghệ. Tất cả đều tuyên bố: "Tôi là PC."

Chiến dịch "Tôi là PC" của Microsoft đã đánh trúng tâm lý của người dùng Windows – những người mà từ giờ sẽ không phải ngồi nghe những câu chế nhạo từ Apple nữa. Sau khởi đầu thành công, Microsoft nhanh chóng mở rộng chiến dịch "Tôi là PC" bằng một chiêu thức mới, phù hợp hơn với tình hình kinh tế khó khăn lúc bấy giờ. Lai giữa quảng cáo và truyền hình thực tế, chiến dịch mới mang tên "Thợ săn máy tính xách tay" (Laptop Hunters) theo chân những người tiêu dùng thực tế đi mua máy tính mới. Nhiệm vụ của "Thợ săn máy tính xách tay"? Tìm một chiếc máy tính xách tay có mọi thứ, mọi chức năng mà người dùng mong muốn với mức giá dưới 1.000 đô-la. Sau khi ghé qua các cửa hàng phân phối PC và Apple, người mua nhận thấy để sở hữu một chiếc Mac tươm tất với mức giá đó là điều không thể, trong khi lại có thể tìm thấy rất nhiều máy tính xách tay chạy Windows với đầy đủ đủ tính năng mong muốn.



Microsoft có một thời kỳ thành công lâu dài với quảng cáo so sánh. Người dùng hạnh phúc khẳng định trong video quảng cáo cho Microsoft Surface Pro: "Tôi không thể làm những điều này trên chiếc máy Mac của mình." Chiếc Surface Pro 4 làm tốt hơn.
Microsoft

Nếu các quảng cáo "Tôi là PC" trước đây chỉ mới nhen lên sự thay đổi trong nhận thức, thì chiến dịch "Thợ săn máy tính xách tay" thực sự đã làm xoay chuyển cục diện. Chúng thể hiện được sức nặng đáng kể trong bối cảnh kinh tế khó khăn, mô tả Apple là quá đắt đỏ, "quá sang chảnh" và ngoài tầm với của người tiêu dùng thông thường. Loạt quảng cáo khiêu khích đã đẩy điểm số BrandIndex của Mircrosoft từ dưới 0 lên 46, trong khi điểm số của Apple giảm từ mức 70 cao chót vót xuống còn 12. Một lần nữa Apple lại đáp trả bằng một trong những quảng cáo so sánh tiêu cực nhất giữa PC và Mac. Với tên gọi "Lời nói gió bay" (Broken Promises), chiếc Mac tấn công PC bằng sự hoài nghi liệu phiên bản Windows mới nhất có loại bỏ được những vấn đề liên quan đến các phiên bản Windows trước đó hay không. Nhiều nhà phân tích cho rằng, giọng điệu cay cú trong quảng cáo cho thấy Apple đang thấy nóng mặt và bắt đầu phòng thủ. Khác hẳn thường ngày, anh chàng Mac dường như đang đánh mất đi vẻ "ngầu" vốn có của mình.

Cuộc chiến quảng cáo giữa Microsoft và Apple kéo dài thêm 2 năm nữa nhưng chẳng "chiến binh" nào thực sự đạt được bước tiến đáng kể. Trên thực tế, việc liên tục đấu đá nhau lại khiến giá trị của cả hai thương hiệu bị giảm dần đi trong mắt người tiêu dùng. Cuối cùng, cả hai công ty quyết định hạ nhiệt các chiến dịch quảng cáo so sánh, tập trung vào việc quảng cáo những mặt tích cực của riêng mình thay vì khích bác những tiêu cực của đối thủ.

Tuy nhiên, vài năm sau, khi ra mắt công cụ tìm kiếm Bing, Microsoft lại một lần nữa sử dụng quảng cáo so sánh, lần này với tư cách là kẻ tấn công chứ không phải kẻ bị tấn công. Để đưa Bing - từ vị thế chẳng là gì so với ông lớn công cụ tìm kiếm Google - trở thành một trong những lựa chọn của người sử dụng, Microsoft đã phát động chiến dịch tấn công có tên "Bing thách thức" (Bing it on). Chiến dịch đã thách thức người dùng thực hiện và trực tiếp so sánh các kết quả tìm kiếm từ Bing với kết quả tìm kiếm từ Google trong điều kiện người dùng không biết mình đang sử dụng công cụ tìm kiếm nào. Rất nhiều người đã kinh ngạc với kết quả mà Microsoft công bố: số người lựa chọn Bing cao gấp đôi so với số người lựa chọn Google.

Microsoft còn gây áp lực với Google bằng một chiến dịch thậm chí mạnh mẽ hơn có tên "Scroogled" - một chiến dịch tấn công vào công cụ tìm kiếm của Google, chỉ trích công cụ này đã "khai thác" người dùng từ quảng cáo tràn lan trên Gmail rồi chia sẻ dữ liệu đó với nhà phát triển ứng dụng nhằm tối đa hóa lợi nhuận quảng cáo. "Để có một công cụ tìm kiếm trung thực," những quảng cáo Scroogled tuyên bố, "hãy thử Bing." Mặc dù gây ra nhiều tranh cãi, chiến dịch Scroogled cũng đã khiến nhiều người dùng nhìn vào Bing và các sản phẩm khác của Microsoft như một đối trọng mới của Goolge. Nghiên cứu chỉ ra rằng sau khi truy cập Scroogled.com, khoảng cách mức độ ưa thích của Google so với Bing đã giảm từ 45 điểm xuống còn 5 điểm. Sau khi xem quảng cáo Scroogled, khả năng người xem giới thiệu Bing cho bạn bè đã tăng 7%.

Trong chiến dịch so sánh gần đây cho sản phẩm máy tính bảng Surface, Microsoft một lần nữa hướng "mũi tên" tới Apple - thương hiệu đang thống lĩnh thị trường máy tính bảng cao cấp. Nhưng thay vì đi sau thành công rực rỡ của iPad, chiến dịch Surface lại trực tiếp thách thức máy tính xách tay MacBook Air của ông lớn này, định vị Surface Pro như một sự thay thế cho máy tính xách tay hơn là một kẻ muốn "thanh trừng" iPad. Ví dụ, một quảng cáo video trực tuyến đã so sánh trực tiếp hai sản phẩm Microsoft Surface Pro và Apple MacBook Air, sau đó kết luận rằng Surface là "chiếc máy tính bảng có thể thay thế cho máy tính xách tay của bạn." Quảng cáo in của Surface Pro khẳng định: "Mạnh mẽ như máy tính xách tay, nhẹ hơn Không khí (Air)." Còn quảng cáo Surface Pro trên truyền hình thì gợi nhớ đến quảng cáo so sánh đầu tiên của Mac với PC, trong đó chủ nhân của chiếc MacBook Air lúc đầu rất thỏa mãn với sản phẩm của Apple, nhưng sau khi xem những người khác sử dụng Surface Pro, anh ta phải chán nản thừa nhận: "Tôi thích Surface Pro. Trời ơi, thực sự là thế. Tôi có thể mua nó ở đâu?"

Mặc dù các chiến dịch so sánh như "Bing thách thức", "Scroogled" và "Surface Pro" đã trở thành dĩ vãng, song từng chiến dịch này đã hoàn thành mục tiêu, đó là đưa những sản phẩm mới của Microsoft, dù là Bing, Surface Pro hay bất cứ sản phẩm nào khác, vào thế cạnh tranh đối chọi lại các đối thủ sừng sỏ trên thị trường. Các chiến dịch cạnh tranh đã tạo ra sự tranh cãi cũng như những cuộc tranh luận gay gắt về các giá trị tương đối giữa Bing với Google, hay giữa Surface Pro với MacBook Air. Nhưng đó lại là điểm mấu chốt của vấn đề. Trong khi các thương hiệu đang đứng đầu thị trường muốn duy trì vị thế và sự độc quyền của mình, những thương hiệu khác lại muốn thách thức, tạo ra đột biến nhằm xác lập vị thế ngang hàng với các ông lớn cho sản phẩm của mình. Những chiến dịch so sánh tốt hoàn toàn làm được điều này.

Quảng cáo so sánh cho thấy sự hiệu quả đối với Microsoft. Những video và quảng cáo mới cho Surface Pro 4 và máy tính xách tay kết hợp máy tính bảng Surface Book mang thông điệp "sức mạnh cảm ứng" của Microsoft đã tiếp nối thành công của những quảng cáo so sánh trước đó. Họ đặt mục tiêu trực tiếp là cạnh tranh với các sản phẩm của Apple, định vị dòng Surface là thiết bị "làm được nhiều việc hơn. Giống như bạn." Một video trực tuyến cho thấy một người dùng hạnh phúc khi làm được những điều kỳ diệu trên màn hình cảm ứng của chiếc Microsoft Surface Pro, cô ấy khẳng định: "Tôi không thể làm được những điều này trên chiếc Mac của mình."

Nguồn: Mitchel Broussard, "Microsoft's Surface Book Ads Borrow Music from Apple to Focus on Things a Mac 'Just Can't Do,'" *MacRumors*, ngày 9/3/2016, www.macrumors.com/2016/03/09/microsoft-surface-book-ads/; Alex Wilhelm, "Microsoft's Scroogled Ad Campaign Appears to Be Working," *TechCrunch*, ngày 15/10/2013, http://techcrunch.com/2013/10/15/microsofts-scroogled-ad-campaign-appears-to-be-working/; Tom Spring, "Microsoft Amps Up Apple Attack with Switch to Surface Campaign," *CRN*, ngày 20/12/2014, www.crn.com/news/mobility/300075218/microsoft-amps-up-apple-attack-with-switch-to-surface-campaign.htm; Brian Fagioli, "Microsoft Acting Like Donald Trump by Attacking Apple MacBook in New Surface Book Videos," *betanews*, ngày 3/3/2016, http://betanews.com/2016/03/07/microsoft-donald-trump-attack-apple-macbook-pro-surface-videos/; www.microsoft.com/en-us/switch/mac-surface và www.whymicrosoft.com/, truy cập tháng 10/2016.

Mục tiêu của quảng cáo là thúc đẩy người tiêu dùng đi theo quy trình mua. Một số quảng cáo được thiết kế để khuyến khích công chúng hành động tức thì. Ví dụ, quảng cáo truyền hình phản hồi trực tiếp của Wieght Watches kêu gọi người tiêu dùng truy cập trực tuyến và đăng ký ngay lập tức, còn tờ báo giấy Best Buy đính kèm thông báo giảm giá cuối tuần lại khuyến khích mọi người ghé thăm cửa hàng ngay tức thì. Tuy nhiên, nhiều quảng cáo lại tập trung vào việc xây dựng hoặc tăng cường mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Ví dụ, một quảng cáo truyền hình của Nike, trong đó các vận động viên nổi tiếng mặc trang phục của Nike vượt qua những thử thách khắc nghiệt, không bao giờ trực tiếp gợi ý công chúng mua sản phẩm. Thay vào đó, mục tiêu của quảng cáo này là thu hút khách hàng và bằng cách nào đó thay đổi suy nghĩ cũng như cảm nhận của họ về thương hiệu.

Dự trù ngân sách quảng cáo

Ngân sách quảng cáo
Tiền và các nguồn lực khác được phân bổ cho chương trình quảng cáo sản phẩm hoặc doanh nghiệp.

Sau khi xác định được mục tiêu quảng cáo, doanh nghiệp cần dự trù **ngân sách quảng cáo** cho từng sản phẩm. Chương 14 đã mô tả 4 phương pháp phổ biến để dự trù ngân sách cho hoạt động xúc tiến. Ở đây chúng ta sẽ thảo luận một số yếu tố cụ thể cần được xem xét khi dự trù ngân sách quảng cáo.

Ngân sách quảng cáo cho một thương hiệu thường phụ thuộc vào việc thương hiệu đó đang ở giai đoạn nào trong vòng đời sản phẩm. Ví dụ, sản phẩm mới thường cần ngân sách tương đối lớn để xây dựng nhận thức cho khách hàng và khuyến khích họ dùng thử sản phẩm. Ngược lại, những thương hiệu đã bão hòa thường yêu cầu ngân sách thấp hơn theo tỷ lệ phù hợp với doanh số. Ngoài ra, trong một thị trường có nhiều đối thủ cạnh tranh và quảng cáo hỗn loạn, thương hiệu phải quảng cáo mạnh mẽ hơn để thu hút sự chú ý của công chúng. Những thương hiệu không khác biệt – na ná các thương hiệu khác trong cùng nhóm sản phẩm (nước giải khát, bột giặt) – cũng cần thúc đẩy quảng cáo để có thể trở lên nổi bật. Còn khi sản phẩm có sự khác biệt lớn so với các đối thủ cạnh tranh, quảng cáo được sử dụng để chỉ cho người tiêu dùng thấy rõ sự khác biệt ấy.

Dù sử dụng phương pháp nào, dự trù ngân sách vẫn luôn là công việc không đơn giản. Làm sao để doanh nghiệp biết số tiền mình bỏ ra là hợp lý? Những công ty như Coca-Cola và Kraft đã xây dựng các mô hình thống kê tinh vi để tìm hiểu mối quan hệ giữa việc chi tiêu cho hoạt động xúc tiến và doanh thu của thương hiệu, đồng thời hỗ trợ việc xác định "mức đầu tư tối ưu" trên các phương tiện truyền thông khác nhau. Tuy nhiên, có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quảng cáo, một số yếu tố có thể kiểm soát, còn một số thì không, do vậy việc đo lường hiệu quả chi tiêu cho quảng cáo vẫn chưa chính xác. Trong đa số trường hợp, khi dự trù ngân sách quảng cáo, ban quản trị thường dựa nhiều vào khả năng xét đoán kết hợp với những phân tích mang tính định lượng.

Do lối suy nghĩ như vậy, quảng cáo trở thành một trong những khoản mục dễ bị cắt giảm nhất trong thời kỳ kinh tế khó khăn. Việc cắt giảm quảng cáo xây dựng thương hiệu dường như không gây ảnh hưởng đến doanh thu trước mắt. Tuy nhiên, về lâu dài, nó có thể gây ra tổn thất dài hạn cho hình ảnh thương hiệu và thị phần. Trên thực tế, những doanh nghiệp có thể duy trì hay thậm chí tăng chi tiêu cho quảng cáo – trong khi các đối thủ cạnh tranh cắt giảm – có thể giành được lợi thế cạnh tranh.

Ví dụ, trong cuộc Đại suy thoái, nhà sản xuất ô tô Audi đã tăng mạnh chi tiêu cho hoạt động marketing và quảng cáo trong khi các đối thủ cạnh tranh đang cố gắng để cắt giảm. Audi "đã giữ đôi chân mình trên bàn đạp trong khi những người khác đang bị kéo ngược về sau," chuyên gia quảng cáo cấp cao của Audi nhận định. "Tại sao chúng ta lại đi lùi trong lúc này khi toàn ngành đang hãm phanh và cắt giảm chi tiêu?" Kết quả là, nhận thức về thương hiệu Audi và sự cân nhắc của người mua đối với hãng xe này đã đạt mức kỷ lục trong thời kỳ suy thoái, vượt xa BMW, Mercedes và Lexus, đồng thời giúp Audi có được vị thế mạnh mẽ ở thời kỳ hậu suy thoái. Hiện nay Audi là một trong những thương hiệu ô tô "hot" nhất trên thị trường, ngang ngửa với BMW và Mercedes về doanh số bán xe hạng sang trên toàn cầu.[6]

Phát triển chiến lược quảng cáo

Chiến lược quảng cáo
Chiến lược mà nhờ đó doanh nghiệp hoàn thành được các mục tiêu quảng cáo đặt ra. Chiến lược quảng cáo bao gồm 2 phần chính: sáng tạo thông điệp quảng cáo và lựa chọn phương tiện quảng cáo.

Chiến lược quảng cáo bao gồm 2 phần chính: sáng tạo *thông điệp* quảng cáo và lựa chọn *phương tiện* quảng cáo. Trong quá khứ, các doanh nghiệp thường xem kế hoạch truyền thông là thứ yếu trong quá trình tạo thông điệp. Sau khi bộ phận sáng tạo nghĩ ra một chương trình quảng cáo hay, bộ phận truyền thông sau đó sẽ lựa chọn và chi trả cho các phương tiện truyền thông tối ưu nhất để truyền tải quảng cáo tới khán giả mục tiêu. Quy trình này thường gây ra va chạm giữa bộ phận sáng tạo và bộ phận lập kế hoạch truyền thông.

Tuy nhiên, ngày nay, chi phí truyền thông tăng mạnh, các chiến lược marketing có mục tiêu tập trung hơn, cùng với đó là cơn sóng của những phương tiện trực tuyến, di động và truyền thông xã hội đã nâng cao tầm quan trọng của chức năng lựa chọn phương tiện truyền thông. Quyết định sử dụng phương tiện nào cho một chiến dịch quảng cáo – truyền hình, báo, tạp chí, video, trang web, phương tiện truyền thông xã hội, thiết bị di động hay email – đôi khi còn quan trọng hơn cả yếu tố sáng tạo trong chiến dịch. Ngoài ra, nội dung theo định hướng thương hiệu giờ đây thường được sáng tạo thông qua sự tương tác với người tiêu dùng cũng như giữa những người tiêu dùng với nhau. Kết quả là, ngày càng nhiều nhà quảng cáo chú trọng đến sự hài hòa giữa thông điệp với phương tiện truyền tải thông điệp. Như đã thảo luận ở chương trước, mục tiêu của quảng cáo là tạo dựng và quản

lý nội dung theo định hướng thương hiệu trên tất cả các phương tiện truyền thông, cho dù đây là những phương tiện mà doanh nghiệp phải trả phí, thuộc sở hữu doanh nghiệp, kênh của khách hàng mà doanh nghiệp được hưởng lợi hay kênh được chia sẻ.

Sáng tạo thông điệp quảng cáo và nội dung theo định hướng thương hiệu

Bất kể ngân sách lớn đến đâu thì quảng cáo chỉ có thể thành công khi thu hút được sự chú ý của khách hàng và truyền thông hiệu quả. Thông điệp và nội dung quảng cáo chất lượng có vai trò đặc biệt quan trọng trong bối cảnh chi phí quảng cáo đắt đỏ và hỗn loạn như hiện nay.

Ngày nay, trung bình mỗi hộ gia đình ở Mỹ tiếp cận khoảng 190 kênh truyền hình và hơn 7.200 tạp chí.[7] Thêm vô số các đài phát thanh và hàng loạt catalog, thư trực tiếp, email, quảng cáo trực tuyến và phương tiện truyền thông công cộng. Người tiêu dùng đang bị tấn công bởi các quảng cáo và nội dung theo định hướng thương hiệu tại nhà, nơi làm việc và tất cả những nơi khác. Ví dụ, người Mỹ mỗi năm tiếp xúc với khoảng 5,3 nghìn tỷ quảng cáo hiển thị trực tuyến; mỗi ngày "tiêu thụ" 500 triệu bài viết, 4 tỷ video trên YouTube, 58 triệu bức ảnh trên Instagram, 5 triệu bài viết ghim trên Pinterest và 4,75 tỷ trạng thái chia sẻ trên Facebook.[8]

Vượt khỏi sự hỗn loạn. Toàn bộ sự hỗn loạn quảng cáo không chỉ gây phiền nhiễu tới một số người tiêu dùng mà còn khiến những người làm marketing hết sức đau đầu. Lấy tình huống mà các nhà quảng cáo qua hệ thống truyền hình đang phải đối mặt làm ví dụ. Họ trả trung bình 342.000 đô-la cho việc sản xuất một quảng cáo dài 30 giây. Sau đó, mỗi khi chiếu quảng cáo này, họ phải trả trung bình 112.100 đô-la cho 30 giây quảng cáo trong một chương trình nổi tiếng vào khung giờ vàng. Họ còn phải trả nhiều hơn nữa nếu phát quảng cáo trong một chương trình đặc biệt nổi tiếng, chẳng hạn như chương trình *Sunday Night Football* (803.000 đô-la), *Emprire* (497.000 đô-la), *Big Bang Theory* (348.000 đô-la), hoặc một sự kiện siêu lớn như giải Super Bowl (trung bình khoảng 5 triệu đô-la cho 30 giây!). Chưa hết, quảng cáo của họ sau đó còn bị nhét vào giữa một loạt quảng cáo, chương trình khuyến mại và những chương trình ngoài lề khác với tổng thời lượng lên tới 20 phút trong mỗi giờ vàng. Trong 20 phút này, cứ trung bình 6 phút lại có một quảng cáo thương mại. Sự hỗn loạn của quảng cáo trên truyền hình và các phương tiện truyền thông khác đã tạo nên một môi trường quảng cáo ngày càng khốc liệt.[9]

Người xem truyền hình từng là khán giả bất đắc dĩ của các nhà quảng cáo. Nhưng ngày nay, cơn sóng kỹ thuật số đã mang đến cho người xem những sự lựa chọn thông tin và giải trí vô cùng phong phú – internet, video phát trực tiếp, phương tiện truyền thông xã hội và di động, máy tính bảng, điện thoại thông minh cùng nhiều lựa chọn khác nữa. ✱Công nghệ kỹ thuật số cũng đã trang bị cho người tiêu dùng một kho vũ khí về công nghệ để họ

lựa chọn những nội dung mà mình muốn xem, không muốn xem cũng như thời điểm xem. Cùng với sự phát triển của hệ thống DVR và phát trực tuyến kỹ thuật số, người tiêu dùng ngày nay đang có xu hướng chọn *không* xem quảng cáo.

Do vậy, các nhà quảng cáo đã không còn cố nhồi nhét những thông điệp và nội dung quảng cáo cũ kỹ, nhàm chán vào đầu người tiêu dùng thông qua các phương tiện truyền thông truyền thống nữa. Việc chen ngang hoặc làm phiền người tiêu dùng đã không còn hiệu quả. Trừ khi nội dung quảng cáo cung cấp những thông tin bổ ích, thú vị, thu hút và giàu tính giải trí, nếu không thì nhiều người tiêu dùng sẵn sàng bỏ qua quảng cáo đó.



✱Sự hỗn loạn quảng cáo: Người tiêu dùng ngày nay được trang bị một kho vũ khí công nghệ để chọn những nội dung mà họ muốn xem. Càng ngày họ càng có xu hướng chọn không xem quảng cáo.
Piotr Marcinski/Shutterstock

Kết hợp quảng cáo với giải trí. Để thoát ra khỏi sự bế tắc, nhiều người làm marketing đã thực hiện sự kết hợp mới giữa quảng cáo và giải trí, được gọi là "**Madison & Vine**". Bạn hẳn đã nghe nói về Madison Avenue, đại lộ của thành phố New York, nơi đặt trụ sở chính của nhiều hãng quảng cáo lớn nhất nước Mỹ. Có lẽ bạn cũng nghe nói về Hollywood & Vine, giao lộ giữa đại lộ Hollywood và phố Vine ở Hollywood, California, từ lâu đã là biểu tượng cho trái tim của ngành công nghiệp giải trí Mỹ. Hiện nay, Madison Avenue và Hollywood & Vine đã kết hợp cùng nhau để tạo thành một "giao lộ" mới – Madison & Vine – thể hiện cho sự kết hợp giữa quảng cáo và giải trí trong nỗ lực tạo ra các cách thức đột phá để tiếp cận người tiêu dùng bằng những thông điệp lôi cuốn hơn.

Madison & Vine
Thuật ngữ chỉ sự kết hợp giữa quảng cáo và giải trí trong nỗ lực thoát khỏi sự bế tắc và tạo ra các cách thức đột phá trong tiếp cận khách hàng bằng những thông điệp lôi cuốn hơn.

Sự kết hợp giữa quảng cáo và giải trí này sử dụng một trong hai hình thức: quảng cáo giải trí hoặc tích hợp thương hiệu. Mục đích của *quảng cáo giải trí* là tạo ra tính giải trí cao hoặc hữu ích trong nội dung quảng cáo và thương hiệu tới mức mọi người đều *muốn* xem chúng. Sẽ chẳng bao giờ có chuyện bạn cố tình xem quảng cáo, đúng không? Vậy hãy nghĩ lại. Ví dụ, Super Bowl đã trở thành một chương trình quảng cáo giải trí thường niên. Hàng chục triệu người chú ý tới chương trình này mỗi năm, háo hức chờ đợi xem các quảng cáo giải trí chẳng kém gì chờ đợi xem các trận đấu. Quảng cáo cũng như các nội dung liên quan được đăng trực tuyến trước và sau trận đấu lớn thu hút hàng trục triệu lượt xem. Ngày nay, bạn có thể xem một quảng cáo giải trí đăng trên YouTube từ khá lâu trước khi bạn thấy quảng cáo đó xuất hiện trên truyền hình.

Các nhà quảng cáo cũng đang sáng tạo ra những hình thức nội dung sao cho giống với một bộ phim hoặc một chương trình ngắn hơn là quảng cáo đơn thuần. Một loạt những

nền tảng truyền tải thông điệp thương hiệu – từ webisodes và blog đến video trực tuyến và các bài viết trên mạng xã hội – hiện đang xóa mờ ranh giới giữa quảng cáo và các nội dung tiêu dùng khác. Ví dụ, là một phần trong chiến dịch Vẻ đẹp đích thực – một chiến dịch dài hơi rất thành công của Unilever, thương hiệu Dove đã sáng tạo hàng loạt những phim quảng cáo dài nói về cách mà phụ nữ ở mọi lứa tuổi nhìn nhận chính bản thân họ. Video "Phác họa vẻ đẹp đích thực" (Real Beauty Sketches) đã so sánh hình ảnh của những người phụ nữ khi được một họa sĩ do FBI đào tạo phác họa dựa trên những mô tả của chính họ về bản thân so với mô tả từ những người xa lạ về họ. Việc so sánh trực tiếp cho thấy hình ảnh của những người phụ nữ khi được mô tả bởi người lạ luôn chính xác hơn và tôn lên nhiều hơn vẻ đẹp của họ, điều này tạo ra những phản ứng mạnh mẽ từ phái nữ. Khẩu hiệu kết luận: "Bạn đẹp hơn bạn nghĩ." Mặc dù video giành được giải thưởng đó chưa bao giờ chiếu trên truyền hình nhưng nó đã thu hút hơn 163 triệu lượt xem trên YouTube chỉ trong vòng 2 tháng, trở thành video được xem nhiều nhất từ trước đến nay. Các video "bom tấn" khác của Dove về Vẻ đẹp đích thực với các tựa đề như "Sự tiến hóa" (Evolution) và "Thay đổi một điều" (Change One Thing) cũng có được sự tiếp nhận tương tự như vậy từ công chúng.[10]

Những người làm marketing đã thử nghiệm tất cả các cách mới lạ để phá vỡ sự bế tắc hiện nay và thu hút người tiêu dùng. Ví dụ: Hostess Brands – nhà sản xuất của những chiếc Twinkies, Ho Hos, Ding Dongs và bánh cupcake kem ngon tuyệt – gần đây đã chia sẻ dòng trạng thái kỷ niệm ngày khai mạc mùa giải bóng chày Major League. Dòng trạng thái đăng hình ảnh những chiếc bánh nướng nhỏ được trang trí hình quả bóng chày nhưng với dòng tiêu đề đậm: "TOUCHDOWN". Đúng như dự đoán, dòng trạng thái đã thu hút sự chú ý mạnh mẽ khi hàng loạt người theo dõi trên Twitter xông vào để chỉ ra lỗi sai*. Nhưng đó là những phản ứng mà Hostess đã dự tính. Dòng "touchdown" là có chủ đích – Giám đốc marketing của Hostess Brands cho biết. "Nó vui vẻ và hướng đến những khán giả trẻ sẵn lòng tham gia trò đùa này."

Nhiều thương hiệu khác cũng sử dụng những "thử nghiệm ngớ ngẩn" này – một nhà phân tích nhận định. Ví dụ, JCPenney từng đăng những dòng trạng thái không mạch lạc, thu hút sự chú ý rộng rãi và dẫn tới những suy đoán cho rằng người phụ trách truyền thông xã hội cho nhà bán lẻ này có lẽ đã say xỉn hoặc bị hack tài khoản. Nhưng JCPenney lại cho biết, người viết đã viết dòng trạng thái này cùng với đôi găng tay hở ngón để quảng cáo cho hàng hóa mùa đông của họ. Chiến dịch trên Twitter với dòng hashtag #tweetfromtheseat của thương hiệu Charmin thuộc P&G sử dụng sự hài hước khiếm nhã để thu hút sự gắn kết của công chúng và gây bão trên mạng xã hội, với những câu hỏi như: "Bạn nghĩ gì về phát trực tuyến khi phát trực tuyến?" và "Không còn giấy vệ sinh trên lõi

---

*. Từ "Touchdown" có nghĩa là "bàn thắng" trong môn bóng bầu dục, không phải môn bóng chày. (ND)

cuộn, bạn có hét lên để được giúp đỡ, ngọ nguậy cho tự khô, hay nhắn tin cho ai đó để được giúp đỡ?"[11]

Tích hợp thương hiệu (hoặc *giải trí lồng ghép thương hiệu*) liên quan đến việc làm cho thương hiệu trở thành một phần không thể tách rời của một số hình thức giải trí hay nội dung khác. Hình thức phổ biến nhất của tích hợp thương hiệu là lồng ghép sản phẩm – công ty khéo léo lồng ghép thương hiệu của mình làm đạo cụ trong một chương trình khác. Ví dụ, khán giả có thể thoáng nhìn thấy sản phẩm café của Starbucks trong chương trình *Morning Joe* trên kênh MSNBC hay máy tính bảng Surface của Microsoft và công cụ tìm kiếm Bing trong các tập phim của *Elementary* hay *Arrow.* Đó cũng có thể là những cảnh trong *Avengers: Age of Ultron* mà nhân vật Black Widow cưỡi chiếc Harley Davidson Livewire.

Hình thức này cũng có thể được lồng vào kịch bản một bộ phim hay chương trình truyền hình. Ví dụ, chiếc camera GoPro đóng vai chính đối đầu với Matt Damon trong phim *The Martian.* Một câu chuyện dài 3 tập trong chương trình truyền hình nổi tiếng *Empire* được xây dựng để phục vụ hoàn toàn cho việc quảng cáo Pepsi mà trong đó nhân vật Jamal – một ca sĩ đang lên – trở thành gương mặt mới của Pepsi. Sau đó, Pepsi chạy các quảng cáo thực tế trong thời gian nghỉ giữa giờ dành cho quảng cáo ở các tập tiếp theo của chương trình. Việc tích hợp thương hiệu với *Empire* khiến Pepsi phải bỏ ra khoản chi phí ước tính 20 triệu đô-la.[12]

✱Tương tự, cốt truyện trong một tập của bộ phim *Back-ish* được xây dựng xung quanh chiếc xe Buick Encore mà nhân vật Dre và Bow đã mua cho con gái của họ, Zoey. Dre liệt kê tất cả các tính năng tuyệt vời của Enclave. Tuy nhiên, sau khi được các đồng nghiệp nhắc nhở về những điều rủi ro mà thanh thiếu niên có thể làm với chiếc xe hoặc làm trong chiếc xe, Dre nảy sinh suy nghĩ khác về việc liệu Zoey có thực sự sẵn sàng để có một chiếc xe hơi. Mẹ của Dre, Ruby, đã củng cố thêm sự lo ngại đó để biến chiếc xe thành của mình. Ruby thậm chí còn đăng ảnh tự chụp với chiếc xe hơi lên trang Facebook cá nhân của mình, thông báo: "Ơn Chúa Jesus! Đứa con trai của con cuối cùng cũng đã cho mẹ nó một chiếc Buick." Cuối tập phim, Zoey có được chiếc xe. Những tập khác của *Black-ish* có cốt truyện được xây dựng xung quanh các thương hiệu khác từ State Farm cho tới Chipotle.



Tích hợp thương hiệu: Một câu chuyện dài 3 tập trong chương trình truyền hình nổi tiếng Empire được xây dựng để phục vụ hoàn toàn cho việc quảng cáo Pepsi mà trong đó một nhân vật của chương trình trở thành gương mặt mới của Pepsi.
Ron Batzdorff/Getty Images

Ban đầu, hình thức tích hợp thương hiệu được tạo ra với mục đích dành cho truyền hình, nhưng nó đã nhanh chóng lan sang các lĩnh vực khác của ngành công nghiệp giải trí. Nếu nhìn kỹ, bạn cũng sẽ thấy việc lồng ghép sản phẩm xuất hiện trong các bộ phim, video trò chơi, truyện tranh, nhạc kịch Broadway và thậm chí là nhạc Pop. Ví dụ, 31 bộ phim hàng đầu năm ngoái có chứa tới 430 thương hiệu lồng ghép có thể xác định. Bộ phim được đánh giá cao, *The LEGO Movie,* đã rất khéo léo lồng ghép sản phẩm vào các viên gạch xây dựng LEGO mang tính biểu tượng trong suốt 100 phút trình chiếu. Theo một nhà văn: "Khán giả vui vui vẻ ngồi xem hết một bộ phim 'bán hàng trá hình'... Điều đó thể hiện sự linh hoạt lớn khi lồng ghép khéo léo sản phẩm vào trong bối cảnh cá nhân sâu sắc." Phần lớn bộ phim là những màn trình diễn ngoạn mục về các viên gạch LEGO có khả năng như những công cụ sáng tạo, nhưng chính yếu tố cá nhân mới là thứ thực sự nâng tầm bộ phim trở thành một sự lồng ghép sản phẩm hoàn hảo. Bộ phim đã thúc đẩy doanh số của tập đoàn LEGO lên 13% mỗi năm sau khi nó công chiếu.

Một hình thức liên quan của tích hợp thương hiệu được gọi là **quảng cáo tự nhiên** (cũng được gọi là *nội dung tài trợ*). Với hình thức này, quảng cáo hoặc các nội dung trực tuyến khác liên quan đến thương hiệu sẽ xuất hiện "tự nhiên" trên các trang web hoặc trang truyền thông xã hội. Những nội dung liên quan đến thương hiệu này được thực hiện ở dạng thức giống như các chương trình nội dung thông thường khác nhưng trên nền tảng web hoặc truyền thông xã hội đó. Đó có thể là một bài viết đăng tải trên các trang web như *The Huffington Post, BuzzFeed, Mashable;* hay thậm chí là trên những trang báo trả phí như *The New York Times* hoặc *The Wall Street Journal* mà ở đó, bài viết được viết và sắp đặt bởi người làm quảng cáo nhưng dưới hình thức một bài viết thông thường. Hoặc đó cũng có thể là những video, hình ảnh, bài viết hay các trang trực tuyến do thương hiệu tự thực hiện, chuẩn bị, tích hợp vào những phương tiện truyền thông xã hội như Facebook, YouTube, Instagram, Pinterest, Twitter... nhưng lại có hình thức và cảm nhận như là những nội dung được đăng tải tự nhiên trên các phương tiện này. Ví dụ như những dòng trạng thái hay câu chuyện có mục đích quảng cáo trên Twitter, Facebook; các bài đăng được tài trợ trên *BuzzFeed*; hay những câu chuyện, bài viết về thương hiệu xuất hiện trên trang chủ của ứng dụng Snapchat. Quảng cáo tự nhiên là hình thức quảng bá nội dung thương hiệu đang ngày càng phổ biến. Nó cho phép người làm quảng cáo tạo ra những liên tưởng có liên quan giữa nội dung của thương hiệu và nội dung của người tiêu dùng. Theo một nghiên cứu gần đây của Hiệp hội Các nhà quảng cáo Mỹ: "Với bức tranh truyền thông ngày nay, nơi người tiêu dùng có thể né tránh quảng cáo nhiều hơn bao giờ hết, người làm quảng cáo đang tìm kiếm những cách thức mới để khiến người tiêu dùng chú ý và có phản ứng với thông điệp của họ."[15]

Quảng cáo tự nhiên
Quảng cáo hoặc các chương trình nội dung trực tuyến khác liên quan đến thương hiệu được thực hiện ở dạng thức giống như các chương trình nội dung thông thường khác nhưng trên nền tảng web và phương tiện truyền thông xã hội.

Do đó, hiện nay, Madison & Vine chính là sự kết hợp của quảng cáo, nội dung thương hiệu và giải trí. Mục tiêu là biến các thông điệp thương hiệu trở thành một phần trong dòng chảy nội dung và giao tiếp của người tiêu dùng, thay vì xen vào hay cắt ngang dòng chảy này. Như hãng quảng cáo JWT đã nói: "Chúng tôi tin rằng quảng cáo cần dừng việc *chen ngang* những chương trình mà mọi người đang say mê theo dõi để trở thành một nội dung gì đó mà mọi người cũng quan tâm." Tuy nhiên, những người làm quảng cáo cũng phải cẩn trọng, làm sao để "giao lộ" mà họ tạo ra không tạp nham và bế tắc. Với tất cả những định dạng và sự tích hợp nội dung thương hiệu mới, Madison & Vine có nguy cơ tạo ra nhiều sự hỗn loạn hơn là khắc phục nó. Đến lúc đó, người tiêu dùng có thể sẽ quyết định rẽ qua một con đường khác.

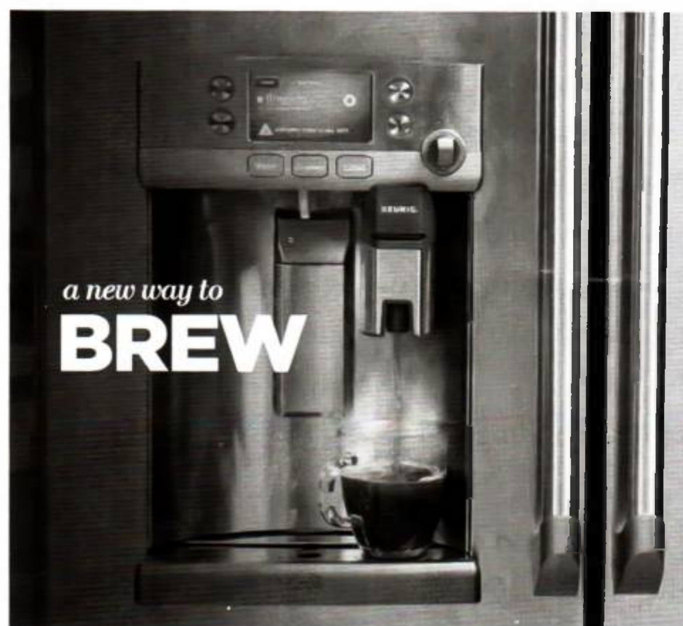
Chiến lược nội dung và thông điệp. Bước đầu tiên trong việc sáng tạo nội dung quảng cáo hiệu quả là vạch ra một *chiến lược thông điệp* – thông điệp chung sẽ được truyền tải tới người tiêu dùng. Mục đích của quảng cáo là khiến người tiêu dùng tham gia hay phản ứng với sản phẩm hoặc doanh nghiệp theo một cách nhất định. Mọi người sẽ chỉ tham gia hay phản ứng nếu họ tin rằng mình được lợi từ việc này. Do đó, phát triển một chiến lược thông điệp hiệu quả cần bắt đầu bằng việc xác định những *lợi ích* của khách hàng có thể được sử dụng làm yếu tố thu hút cho quảng cáo. Lý tưởng nhất là chiến lược thông điệp trực tiếp gắn liền với chiến lược định vị thị trường và tạo ra giá trị cho khách hàng của doanh nghiệp.

Các tuyên bố trong chiến lược thông điệp có khuynh hướng chỉ ra một cách trực diện, rõ ràng về những lợi ích và điểm định vị mà người làm quảng cáo muốn nhấn mạnh. Tiếp theo, người làm quảng cáo phải phát triển một **ý tưởng sáng tạo** hấp dẫn – còn gọi là *ý tưởng lớn* – để mang chiến lược về thông điệp quảng cáo vào thực tiễn theo cách đặc biệt và đáng nhớ. Ở giai đoạn này, những ý tưởng thông điệp đơn giản sẽ trở thành các chiến dịch quảng cáo tuyệt vời. Thông thường, người viết (copywriter) và giám đốc nghệ thuật sẽ cùng làm việc để đưa ra nhiều ý tưởng sáng tạo, với hy vọng rằng một trong số đó sẽ trở thành ý tưởng lớn. Ý tưởng sáng tạo có thể được thể hiện bằng hình ảnh, cụm từ hoặc kết hợp cả hai.

Ý tưởng sáng tạo
Một "ý tưởng lớn" hấp dẫn mang chiến lược về thông điệp quảng cáo vào thực tiễn theo cách đặc biệt và đáng nhớ.

Ý tưởng sáng tạo là kim chỉ nam cho việc lựa chọn những yếu tố thu hút cụ thể được sử dụng trong chiến dịch quảng cáo. *Yếu tố thu hút của quảng cáo* cần mang 3 đặc tính. Đầu tiên, chúng phải *có ý nghĩa,* chỉ ra những lợi ích khiến sản phẩm trở nên đáng khao khát hoặc thú vị hơn đối với người tiêu dùng. Thứ hai, yếu tố thu hút phải *đáng tin cậy.* Người tiêu dùng phải tin rằng sản phẩm hay dịch vụ sẽ đem đến những lợi ích như đã cam kết.

Tuy nhiên, những lợi ích có ý nghĩa và đáng tin cậy nhất cũng có thể không phải là những yếu tố tốt nhất để làm nổi bật. Yếu tố thu hút nên có *sự khác biệt.* Chúng phải nói





✱Yếu tố thu hút quảng cáo khác biệt: GE đã thiết lập chiếc tủ lạnh Café của họ thành chiếc tủ cung cấp cho người dùng bình nước nóng được lọc trong cánh cửa và hệ thống pha chế phục vụ một chiều Keurig® K-Cup®. Nó đã tạo ra "một cách mới để pha chế".
Haier US Appliance Solutions, Inc và Keurig Green Mountain Inc.

Phong cách thể hiện
Cách thức tiếp cận, phong cách, giọng điệu, ngôn từ và định dạng được sử dụng để triển khai một thông điệp quảng cáo.

lên được sự vượt trội của sản phẩm so với các thương hiệu cạnh tranh. Ví dụ, lợi ích có ý nghĩa nhất của một chiếc tủ lạnh là giữ lạnh thức ăn. ✱Tuy nhiên, GE đã thiết lập tủ lạnh Café của họ thành chiếc tủ cung cấp cho người dùng bình nước nóng được lọc trong cánh cửa và hệ thống pha café phục vụ một chiều Keurig® K-Cup® để pha café, trà và các đồ uống nóng khác. Đó là "một cách mới để pha chế". Tương tự, lợi ích có ý nghĩa nhất của việc sở hữu một chiếc đồng hồ đeo tay là giúp bạn luôn biết thời gian chính xác, nhưng chỉ một vài quảng cáo đồng hồ đề cao lợi ích này. Thay vào đó, người làm quảng cáo đồng hồ có thể lựa chọn rất nhiều chủ đề quảng cáo. Trong nhiều năm, Timex là chiếc đồng hồ giá cả phải chăng mà "chỉ một lần lên dây cót và đồng hồ sẽ chạy mãi". Ngược lại, quảng cáo của Rolex lại nói về "nỗi ám ảnh về sự hoàn hảo" của thương hiệu này và sự thực là "suốt hơn một thế kỷ qua, Rolex luôn là biểu tượng hàng đầu về hiệu quả và uy tín".

Thể hiện thông điệp. Tiếp đó, người làm quảng cáo phải biến ý tưởng lớn thành hiện thực, tạo thành một quảng cáo có khả năng thu hút sự chú ý và quan tâm của thị trường mục tiêu. Nhóm sáng tạo phải tìm được cách thức tiếp cận, phong cách, giọng điệu, ngôn từ và định dạng tối ưu để triển khai thông điệp. Thông điệp có thể được trình bày bằng nhiều **phong cách thể hiện,** chẳng hạn như:

- *Lát cắt cuộc sống*: Phong cách này chỉ ra một hoặc nhiều cá nhân "điển hình" sử dụng sản phẩm trong một bối cảnh bình thường. Ví dụ, nội dung của IKEA – từ các bài viết đăng trên Instagram và web cho tới các quảng cáo in ấn và quảng cáo trên truyền hình – đều mô tả những người đang sống trong các căn hộ được trang bị đồ nội thất và đồ gia dụng của IKEA.
- *Phong cách sống:* Phong cách này thể hiện cách mà sản phẩm phù hợp với một lối sống cụ thể nào đó. Ví dụ, quảng cáo trang phục vận động Athleta chiếu cảnh một phụ nữ đang tập tư thế yoga phức tạp và khẳng định: "Nếu cơ thể bạn là ngôi đền của chính bạn, hãy xây dựng nó từng chút một."

- *Huyền ảo:* Phong cách này tạo nên một sự huyền ảo xung quanh sản phẩm hoặc công dụng của nó. Ví dụ: Quảng cáo "Hướng tới sự huyền ảo" (Drive in to Fantasy) của Calvin Klein cho thấy một người phụ nữ đang lơ lửng trên bãi biển với những cơn sóng vào lúc hoàng hôn trong bộ quần áo ngủ của thương hiệu Calvin Klein.
- *Tâm trạng hoặc hình ảnh:* Phong cách này tạo dựng một tâm trạng hoặc hình ảnh xung quanh sản phẩm/dịch vụ, chẳng hạn như vẻ đẹp, tình yêu, sức hấp dẫn, sự thanh thản hay niềm tự hào. Những quảng cáo này ít khi đưa ra tuyên bố về sản phẩm hay dịch vụ mà chỉ mang tính gợi ý. Ví dụ, quảng cáo lấy nước mắt người xem mang tên "Chú chó thất lạc" của Budweiser có nội dung về một chú chó nhỏ đi lạc được cứu thoát khỏi miệng con chó sói hung ác nhờ những người bạn của nó là những chú ngựa giống Clydesdales. Quảng cáo này đã gây xúc động mạnh mẽ cho khán giả và đứng đầu bảng xếp hạng quảng cáo của giải Super Bowl XLIX dù không đề cập gì đến hương vị hay chất lượng của bia Budweiser.
- *Âm nhạc:* Phong cách này sử dụng hình ảnh con người hoặc nhân vật hoạt hình ca hát về sản phẩm. Ví dụ, quảng cáo "Tình yêu Ballad" (Love Ballad) của M&M – một phần của chiến dịch "Tốt hơn với M" (Better with M) – mô tả nhân vật Red đang hát bài "I'd do anything for love" của Meat Loaf, thể hiện lời hứa của anh chàng tới nữ diễn viên Naya Rivera. Tuy nhiên, Red đã suy nghĩ lại khi Rivera không thể cưỡng lại việc thêm Red vào những món ăn yêu thích của cô, bao gồm bánh quy, bánh ngọt và kem. Trước những điều này, Red trả lời bằng lời hát: "Nhưng tôi sẽ không làm như vậy… hoặc như vậy… hoặc như vậy…"
- *Biểu tượng cá tính:* Phong cách này tạo ra một nhân vật đại diện cho sản phẩm. Nhân vật có thể là hoạt hình (Ngài Clean, Tắc kè GEIKO hoặc Pillsbury Doughboy) hoặc người thực (phát ngôn viên bảo hiểm cấp tiến vui vẻ Flo, "Người đàn ông thú vị nhất thế giới" của bia Dos Equis, hay Ronald MacDonald).
- *Chuyên môn kỹ thuật:* Phong cách này nhấn mạnh vào năng lực chuyên môn của doanh nghiệp trong việc tạo ra sản phẩm. Chẳng hạn, Jim Koch của Công ty bia Boston kể về kinh nghiệm lâu năm trong việc ủ bia Samuel Adams của ông.
- *Bằng chứng khoa học:* Phong cách này trình bày bằng chứng khoa học hoặc kết quả khảo sát cho thấy một thương hiệu tốt hơn hoặc được ưa thích hơn so với các thương hiệu khác. Trong nhiều năm, kem đánh răng Crest đã sử dụng bằng chứng khoa học để thuyết phục người mua rằng Crest tốt hơn so với các thương hiệu khác trong việc chống sâu răng.
- *Bằng chứng qua sự chứng nhận hoặc người chứng thực:* Phong cách này sử dụng một nguồn tin rất đáng tin cậy hoặc được yêu thích để bảo chứng cho sản phẩm. Đó có thể là một người bình thường nói về việc họ thích một sản phẩm nào đó ra sao. Ví dụ, Whole Foods sử dụng rất nhiều khách hàng thực sự trong chiến dịch

marketing "Chất lượng là điều quan trọng" (Values Matter) của họ. Hoặc đó cũng có thể là một người nổi tiếng giới thiệu về sản phẩm, chẳng hạn như ca sĩ Taylor Swift phát ngôn cho Diet Coke hay ngôi sao Stephen Curry của NBA phát ngôn cho Under Armour.

Người làm quảng cáo cũng phải chọn *giọng điệu* cho quảng cáo. Ví dụ, P&G luôn sử dụng giọng điệu tích cực: Quảng cáo của họ luôn nói điều gì đó tích cực về sản phẩm. Những người làm quảng cáo khác hiện nay lại vận dụng óc hài hước sắc sảo để vượt qua sự hỗn loạn của quảng cáo. Quảng cáo của Doritos nổi tiếng với sự hài hước này.

Người làm quảng cáo phải sử dụng những *ngôn từ* có khả năng gây chú ý và dễ nhớ trong quảng cáo. Ví dụ, thay vì chỉ nói kính râm được kê theo toa của họ cùng một lúc có thể bảo vệ đôi mắt và giúp bạn nhìn tốt, quảng cáo của LensCrafters lại đưa ra thông điệp: "Kính chống nắng chưa bao giờ nhìn tốt đến thế." Thay vì tuyên bố "BMW là chiếc ô tô được thiết kế tốt," BMW sử dụng ngôn từ sáng tạo và có tác động lớn hơn: "Động cơ tối thượng." Thay vì tuyên bố rõ ràng rằng tất chân Hanes bền hơn những đôi tất rẻ tiền, Hanes lại gợi ý: "Mua tất giá rẻ đi và tiền sẽ trôi qua kẽ ngón chân của bạn."



Các định dạng mới có thể giúp quảng cáo trở nên nổi bật: Trong quảng cáo này của Sherwin-Williams, hình ảnh bắt mắt truyền tải phần lớn thông điệp "Màu sắc sẽ đưa bạn đến đâu?".
The Sherwin-Williams Company

Cuối cùng, yếu tố *định dạng* tạo ra sự khác biệt cho tầm ảnh hưởng của quảng cáo cũng như chi phí cho hoạt động này. Một thay đổi nhỏ trong thiết kế quảng cáo có thể tạo ra sự khác biệt lớn trong hiệu quả của nó. Trong quảng cáo in ấn hoặc quảng cáo hiển thị, *hình ảnh* là thứ đầu tiên người xem chú ý – nó phải đủ mạnh mẽ để thu hút sự chú ý. Tiếp đó, *tiêu đề* phải cuốn hút đúng đối tượng vào đọc nội dung. Cuối cùng, *nội dung* – khối văn bản chính thức trong quảng cáo – phải đơn giản nhưng mạnh mẽ và thuyết phục. Hơn nữa, 3 yếu tố này phải kết hợp *cùng nhau* một cách hiệu quả để thu hút khách hàng và trình bày một cách thuyết phục về giá trị khách hàng. Tuy nhiên, các định dạng mới có thể giúp quảng cáo trở nên nổi bật giữa sự hỗn loạn. ✱Ví dụ, trong quảng cáo gần đây của sơn Sherwin-Williams, hình ảnh bắt mắt – với màu sắc rực rỡ và thiết kế độc đáo – đã thu hút sự chú ý và truyền tải được phần lớn thông điệp. Khi hình ảnh thu hút người đọc, tiêu đề in nhỏ đặt câu hỏi: "Màu sắc sẽ đưa bạn đến đâu?", trong khi logo "Bao phủ trái đất" quen thuộc của Shervin-William hiện lên đại diện cho thương hiệu.

Thông điệp do người tiêu dùng tạo ra. Tận dụng các công nghệ kỹ thuật số và truyền thông xã hội hiện nay, nhiều doanh nghiệp đang khai thác người tiêu dùng để có được những ý tưởng thông điệp, nội dung marketing, thậm chí là các quảng cáo và video thực tế. Kết quả thu được đôi khi rất xuất sắc nhưng cũng có thể rất tồi tệ. Tuy nhiên, nếu làm tốt, nội dung do người tiêu dùng tạo ra có thể gắn tiếng nói của khách hàng vào thông điệp của thương hiệu và tạo ra sự gắn kết mạnh mẽ hơn từ phía khách hàng.

Có lẽ nỗ lực tạo ra nội dung xuất phát từ người tiêu dùng nổi tiếng nhất là cuộc thi thường niên "Đập tan thử thách Super Bowl" từng được thương hiệu Doritors của Pepsico tổ chức. Trong hơn một thập kỷ, Doritos đã mời gọi người tiêu dùng tự sáng tạo video quảng cáo 30 giây với phần thưởng dành cho người chiến thắng là tiền mặt và phim quảng cáo của họ được phát trong giải Super Bowl. Dựa trên thành công của cuộc thi này, Doritos hiện đang chạy các chiến dịch mới tạo ra những quảng cáo vui nhộn và nhiều nội dung khác xuất phát từ người tiêu dùng trong suốt cả năm.[16]

Các thương hiệu trong hàng loạt ngành công nghiệp – từ người làm marketing cho nhà sản xuất ô tô, chuỗi thức ăn nhanh cho đến các thương hiệu đồ nội thất gia đình và sản phẩm thức ăn cho thú cưng – giờ đây thường xuyên kết hợp nội dung truyền thông xã hội do người tiêu dùng tạo ra với các chiến dịch marketing truyền thống và chiến dịch marketing truyền thông xã hội của họ. Ví dụ, nhà sản xuất đồ nội thất thời trang West Elm chạy chiến dịch có tên #MyWestElm (WestElm của tôi). Chiến dịch thu thập những hình ảnh được chia sẻ trực tuyến về sản phẩm của West Elm do người dùng tạo ra và sử dụng chúng trong các bài viết quảng cáo đăng trên trang web, Facebook và trang Pinterest của West Elm, đính kèm với đường liên kết dẫn đến các sản phẩm tương tự trên cửa hàng trực tuyến của công ty. Cho đến nay, khoảng 18.000 bức ảnh đã được tải lên và trang web MyWestElm thu hút được 2 triệu người dùng mỗi tháng. Hơn nữa, 40% các trang web sản phẩm của West Elm giờ đây cũng đăng tải những bức ảnh do người tiêu dùng tạo ra, cho thấy cách mà khách hàng sử dụng sản phẩm trong thực tế.[17]

Nội dung do người tiêu dùng tạo ra có thể khiến khách hàng trở thành một phần của thương hiệu mỗi ngày. Ví dụ, thay vì dựa vào quảng cáo ồ ạt, thương hiệu giày Converse đã từng bước tiếp cận và khiến khách hàng tự mình cùng tạo ra thương hiệu cũng như trở thành tác giả cho câu chuyện của thương hiệu này (xem Tình huống thực tế 15.2). Nhà sản xuất camera hành động GoPro đã giới thiệu trên các trang web, trang truyền thông xã hội của mình những video do người tiêu dùng tự thực hiện như một cách để khách hàng chia sẻ những trải nghiệm giàu cảm xúc của họ với người khác. Những video như vậy đã thu hút một lượng người theo dõi khổng lồ, tạo ra cộng đồng khách hàng GoPro giúp định hướng và chia sẻ hiểu biết cũng như cách sử dụng GoPro. Bộ sưu tập nội dung chất lượng cao đã lưu giữ những khung cảnh tuyệt đẹp được thực hiện bởi những nhà thám hiểm



✱Nội dung do người dùng tạo ra: Một số nội dung do người dùng của GoPro tạo ra tốt đến mức công ty đã thành lập hẳn bộ phận Cấp phép GoPro, cấp phép cho chúng để các thương hiệu khác sử dụng trong những chiến dịch quảng cáo của họ, mời họ "sử dụng những gì tốt đẹp nhất của GoPro để kể câu chuyện của mình."
GoPro

chuyên nghiệp và nghiệp dư. ✱Một số nội dung tốt đến mức công ty đã thành lập hẳn bộ phận Cấp phép GoPro, cấp phép cho những nội dung tốt nhất được thực hiện bởi người dùng GoPro để các thương hiệu khác sử dụng trong những chiến dịch quảng cáo của họ, mời họ "sử dụng những gì tốt đẹp nhất của GoPro để kể câu chuyện của mình".[18]

15.2 CONVERSE: HÃY ĐỂ KHÁCH HÀNG ĐỒNG HÀNH SÁNG TẠO CÂU CHUYỆN THƯƠNG HIỆU

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Converse là một thương hiệu mang tính biểu tượng có lịch sử lâu đời. Câu chuyện bắt đầu từ năm 1923 khi Converse giới thiệu đôi giày bóng rổ Chuck Taylor All Star đầu tiên – thường được biết đến dưới những cái tên như Cons, Connies, Convics, Verses hoặc chỉ đơn giản là Chucks trên toàn thế giới. Trong suốt thập niên 1930-1960, Chucks là đôi giày mà mọi người đều muốn sở hữu. Đội bóng rổ đầu tiên tham dự thế vận hội Olympic mang giày Chucks, và Chucks thống trị trên mọi sân bóng rổ – từ nghiệp dư đến chuyên nghiệp – trong suốt hơn 50 năm. Vào giữa thập niên 1970, khoảng 70-80% người chơi bóng rổ vẫn lựa chọn và sử dụng Converse.

Tuy nhiên, câu chuyện thương hiệu của Converse gần như đã kết thúc từ hơn một thập kỷ trước. Khi thị trường sneaker bùng nổ vào thập niên 1980-1990, Converse đã thất bại trong việc theo kịp thời đại. Những đối thủ cạnh tranh mới mạnh mẽ như Nike, Adidas và Reebok đã gây bão trên thị trường với những đôi giày hiệu suất cao và những chương trình marketing hiệu quả hơn. Đến năm 2001, thị phần của Converse đã sụt giảm chỉ còn 1%. Thương hiệu từng một thời thống trị nay đã lâm vào tình trạng suy kiệt và phải tuyên bố phá sản.

Câu chuyện của Converse đáng lẽ sẽ kết thúc vào thời điểm đó nếu như không có sự xuất hiện của một chủ sở hữu mới với tầm nhìn xa trông rộng. Sau khi Converse phá sản, kẻ dẫn đầu thị trường khi đó là Nike đã lặng lẽ mua lại nó với giá rẻ. Thời điểm đó, Nike vẫn nhìn thấy tiềm năng của thương hiệu cũ kỹ, đã kiệt quệ nhưng vẫn đáng trân trọng này. Tuy vậy, Nike phải đối mặt với một câu hỏi khó khăn: Làm thế nào để một ông trùm marketing như Nike có thể đưa thương hiệu Converse đã mờ nhạt sống lại? Câu trả lời: Hãy để khách hàng làm điều đó. Thay vì thực hiện các chiến dịch marketing định vị thương hiệu và hình ảnh mạnh mẽ tương tự như Nike đã làm, Converse mời khách hàng cùng đồng hành sáng tạo ra hình ảnh và câu chuyện mới cho Converse.

Đây là điều mà khách hàng của Converse đã làm từ lâu. Converse nhận ra rằng, mặc dù thị phần đang suy giảm, thương hiệu này vẫn duy trì được một lượng khách hàng nhỏ cực kỳ trung thành. Bất chấp thực tế rằng Converse chưa bao

giờ quảng cáo sản phẩm nào khác ngoài giày bóng rổ, những người hâm mộ cuồng nhiệt thương hiệu này vẫn tự định nghĩa Converse theo cách riêng biệt. Trong thập niên 1990, những đứa trẻ đường phố đã bắt đầu mang giày Converse có giá cả phải chăng như một cách thể hiện cá tính. Sau đó, những nghệ sĩ mới nổi, nhà thiết kế và nhạc sĩ sử dụng Chucks vì vẻ ngoài đơn giản và cổ điển của nó. Converse đã trở thành thương hiệu yêu thích của những người thích tự do và chán ngấy các xu hướng thời trang quen thuộc, không muốn tuân theo các nguyên tắc truyền thống hay những lối mòn của số đông. Những người hâm mộ Converse với chủ nghĩa cá nhân luôn sẵn sàng mua một đôi giày All Stars giá rẻ nhưng thoải mái, dã chiến, có thể tùy tiện vẽ nguệch ngoạc và biến đổi giày thành bức tranh thể hiện cá tính.

Converse nhận ra rằng ngày nay, người tiêu dùng trẻ tuổi không muốn có một thương hiệu đã định vị rõ ràng, đóng gói và giao đến tay; họ mong muốn được trải nghiệm một thương hiệu, giúp định hình thương hiệu đó và chia sẻ nó với những người khác có cùng suy nghĩ. Vì vậy, thay vì gượng ép tạo ra một câu chuyện mới trên thị trường, Converse quyết định nhường quyền cho chính người tiêu dùng và để họ viết chương tiếp theo của câu chuyện. Trọng tâm mà thương hiệu Converse đang nhen nhóm là triết lý: Ở thời đại này, khách hàng kiểm soát thương hiệu, chứ không phải công ty. Trong mắt người tiêu dùng, Converse hiện giờ không chỉ là thương hiệu về giày mà hơn thế, nó là cách thể hiện bản thân. Converse nhận định vai trò của mình đơn giản là tạo ra những sản phẩm tuyệt vời mà khách hàng muốn sử dụng. Ngoài ra, nó tham gia và là một phần của câu chuyện thương hiệu hơn là khiên cưỡng tạo ra câu chuyện đó.

Do đó, hiện tại, Converse ít đầu tư vào các chiến dịch marketing ngân sách lớn mà tập trung nhiều hơn vào nội dung do người tiêu dùng tạo ra, thông qua đó, khách hàng thể hiện bản thân và chia sẻ trải nghiệm của họ. Converse đã nắm bắt hoàn toàn các phương tiện truyền thông xã hội – một nền tảng lý tưởng để thu hút người tiêu dùng trẻ và cho phép họ chia sẻ thông tin giúp định vị thương hiệu. Converse hiện đang dành hơn 90% chi phí marketing cho phương tiện truyền thông kỹ thuật số. Hãy nhìn vào những con số sau đây: Converse đã trở thành thương hiệu sneaker phổ biến nhất trên Facebook, với hơn 37 triệu người hâm mộ trên mạng xã hội này, nhiều hơn 50% so với công ty mẹ đồng thời là công ty dẫn đầu thị trường – Nike. Converse cũng có hơn 1 triệu người theo dõi Twitter và 3,6 triệu người theo dõi trên Instagram. Đây là kết quả tuyệt vời cho một thương hiệu thuộc thị trường ngách, chỉ chiếm 3% thị phần tại Mỹ.

Ví dụ mới nhất về cách Converse truyền cảm hứng tới nội dung do người dùng tạo ra là chiến dịch "Tạo ra bởi chính bạn" (Made By You) được triển khai gần đây. Chiến dịch này tôn vinh cá tính và thể hiện bản thân bằng cách mời khách hàng chia sẻ hình ảnh về đôi giày Converse All Stars được tùy chỉnh độc đáo cùng với những câu chuyện hậu trường khi họ trải nghiệm sản phẩm. "Tạo ra bởi chính bạn" lấy cảm hứng từ thực tế rằng hàng nghìn người tiêu dùng đã chia sẻ hình ảnh, video và những nội dung khác nhau khi đang đi giày Chucks thông qua phương tiện truyền thông xã hội. "Đây là một ý tưởng thuộc kiểu hành động đã và đang diễn ra," một nhân viên phụ trách marketing tại Converse chia sẻ. "Mọi người chụp những bức ảnh có hình ảnh đôi giày Chucks vào



Hiện tại, Converse ít đầu tư vào các chiến dịch marketing ngân sách lớn, mà tập trung nhiều hơn vào nội dung do người tiêu dùng tạo ra, thông qua đó, khách hàng thể hiện bản thân và chia sẻ trải nghiệm của họ. Thương hiệu Converse là "Tạo ra bởi chính bạn".
Converse Inc., Anomaly và Joel Sussman

cuối tuần, kỳ nghỉ hoặc bất kể dịp nào. Chúng tôi nhìn thấy 13.000 đến 15.000 thẻ gắn tên [Converse] mỗi ngày."

Chiến dịch "Tạo ra bởi chính bạn" giúp truyền cảm hứng và sắp xếp hợp lý những nội dung do người tiêu dùng tạo ra. Nó tập hợp các bức ảnh về giày thể thao Converse đã cá nhân hóa được gửi bởi người hâm mộ từ khắp nơi trên thế giới và hiển thị chúng trong một bộ sưu tập trực tuyến, tất cả được thể hiện và xác nhận bởi những người đã tạo ra chúng. Bộ sưu tập bao gồm các bức ảnh của những người nổi tiếng như Patti Smith và Andy Warhol. Nhưng phần lớn hình ảnh sáng tạo đến từ những người tiêu dùng Converse bình thường và vô tư. "Đây chỉ là kỷ niệm thông thường giữa những người yêu thích Chuck Taylors," phó chủ tịch phụ trách marketing toàn cầu của Converse nhận định.

Chiến dịch "Tạo ra bởi chính bạn" đồng thời tổ chức các chương trình triển lãm thực tế được thiết kế kỳ công để giới thiệu những sáng tạo của người hâm mộ và khuyến khích họ tiếp tục chia sẻ trải nghiệm với đôi giày Chuck. Ví dụ, Converse trưng bày trên các vị trí mặt tiền trung tâm thương mại và địa điểm bán lẻ của những đối tác như Foot Locker, Nordstrom và Journeys. Một số địa điểm cung cấp những studio chân dung di động cho phép mọi người trở thành một phần của chiến dịch ngay tại chỗ. Tại điểm giao dịch của Converse ở quận Flatiron – New York, thông qua một ứng dụng di động, trải nghiệm thực tế ảo "Tạo ra bởi chính bạn" cho phép người tiêu dùng đi bộ trong đôi giày của nghệ sĩ Ron English, nữ diễn viên Joanna DeLane, nhạc sĩ King Tuff và nhà thám hiểm đô thị Thomas Midlane.

Chiến dịch "Tạo ra bởi chính bạn" là một phần của triết lý mà Converse hằng theo đuổi: Cho phép người tiêu dùng định vị thương hiệu và chia sẻ trải nghiệm với thương hiệu. Converse đã tổng kết về chiến dịch như sau: "Chúng tôi từng khiến mọi người phải sử dụng giày trên sân bóng rổ. Tuy nhiên, các bạn xem chúng như một điều gì đó lớn lao hơn... và bắt đầu mang giày thể thao của chúng tôi để làm bất cứ điều gì mình muốn. Bạn chơi nhạc, hoạt động nghệ thuật, trượt ván trên đường phố và đá bóng. Bạn mang giày Converse như thời trang. Bạn mang chúng để làm việc. Bạn biến đổi chúng theo phong cách cá nhân của mình. Bạn đã làm mọi thứ với đôi giày và mang chúng. Cho đến nay, tinh thần này vẫn tiếp tục. Ngay khi bạn xỏ giày vào và bắt đầu làm việc, cuộc sống thực sự của chúng mới bắt đầu. Bạn định nghĩa chúng. Bạn xác định hành trình của chúng. Chúng trở thành sự ghi nhận có một không hai về cá tính và cách thể hiện bản thân bạn. Chúng trở thành một phần của bạn. Chúng được tạo ra bởi bạn."

Hướng tiếp cận đứng ngoài cuộc và để khách hàng tự nói về thương hiệu cũng như chia sẻ trải nghiệm như "Tạo ra bởi chính bạn" của Converse đã được đền đáp xứng đáng. Kể từ khi Nike mua lại Converse, doanh số của thương hiệu này đã tăng gấp 10 lần, từ 200 triệu đô-la lên gần 2 tỷ đô-la. Trong khi doanh số của Nike trong những năm gần đây tăng trưởng ấn tượng ở mức 10% hàng năm, doanh số của Converse tăng trưởng ở mức gấp đôi. Bất chấp thực tế là Converser dành ít hơn 1% doanh thu cho quảng cáo so với 10% của Nike, thành công vẫn đến với Converse. Đó chính là lợi ích của việc để khách hàng tự xây dựng câu chuyện.

Nguồn: Ashley Rodrigues, "Converse Breaks 'Made By You' Campaign for Chuck Taylors," *Advertising Age*, ngày 2/3/2015, http://adage.com/print/297320; Jennifer Rooney, "With 'Made By You,' Converse Lets Wearers' Portraits Sell Chucks," *Forbes*, ngày 2/3/2015, www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2015/03/02/with-made-by-you-converse-lets-wearers-portraits-sell-chucks/#115405b11f5f; Jennifer Rooney, "Geoff Cottrill Departs as CMO of Converse," *Forbes*, ngày 5/2/2016, www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2016/02/05/geoff-cottrill-departs-as-cmo-of-converse/#c3e37865d992; "How Does Converse Remain Relevant after All These Years?" *Copernicus Marketing*, http://copernicusmarketing.com/copernican-news/building-your-brand/how-does-converse-remain-relevant-after-all-these-years/, truy cập tháng 10/2016; www.converse.com và www.converse.com/us/en/about/about-us.html, truy cập tháng 10/2016.

Tuy nhiên, không phải nội dung nào do người dùng nỗ lực tạo ra cũng thành công. Nhiều doanh nghiệp lớn đã nhận ra, quảng cáo và những nội dung khác của những người nghiệp dư có thể... khá nghiệp dư. Tuy nhiên, nếu làm tốt, những nội dung do người dùng nỗ lực tạo ra có thể đem lại những ý tưởng sáng tạo và quan điểm mới lạ cho thương hiệu từ góc độ của những người thực sự trải nghiệm sản phẩm. Những chiến dịch như vậy có

thể thúc đẩy sự gắn kết của người tiêu dùng và khuyến khích họ phát biểu, suy nghĩ về một thương hiệu cũng như những giá trị của thương hiệu đó đối với họ.

Lựa chọn phương tiện quảng cáo

Phương tiện quảng cáo
Các phương tiện mà qua đó những thông điệp quảng cáo được truyền tải tới khán giả mục tiêu.

Các bước chính trong việc lựa chọn **phương tiện quảng cáo** gồm: (1) Xác định *phạm vi tiếp cận, tần suất, ảnh hưởng* và *sự gắn kết*; (2) Lựa chọn từ các *loại hình truyền thông* chính; (3) Lựa chọn các *phương tiện truyền thông* cụ thể; (4) Lựa chọn *thời điểm truyền thông*.

Xác định phạm vi tiếp cận, tần suất, ảnh hưởng và sự gắn kết. Để lựa chọn phương tiện truyền thông, người làm quảng cáo phải xác định phạm vi tiếp cận và tần suất cần thiết để đạt được các mục tiêu quảng cáo. *Phạm vi tiếp cận* là thước đo *tỷ lệ phần trăm* công chúng trong thị trường mục tiêu tiếp xúc với chiến dịch quảng cáo trong một khoảng thời gian nhất định. Ví dụ, người làm quảng cáo có thể cố gắng tiếp cận 70% thị trường mục tiêu trong 3 tháng đầu của chiến dịch. *Tần suất* là thước đo trung bình về *số lần* một người trong thị trường mục tiêu tiếp xúc với thông điệp. Ví dụ, người làm quảng cáo có thể muốn tần suất tiếp xúc trung bình là 3 lần.

Tuy nhiên, người làm quảng cáo muốn làm được nhiều hơn là chỉ tiếp cận được một số lượng người tiêu dùng nhất định với một số lần cụ thể. Người làm quảng cáo cũng phải xác định *ảnh hưởng truyền thông* mong muốn – *giá trị định tính* của thông điệp được truyền tải thông qua một phương tiện cụ thể. Ví dụ, cùng một thông điệp nhưng trên tạp chí này (ví dụ như *Time*) có thể đáng tin cậy hơn trên tạp chí khác (ví dụ như *National Enquirer*). Đối với sản phẩm cần được chứng minh, quảng cáo trên truyền hình hay video trực tuyến có thể có tác động lớn hơn các thông điệp trên sóng phát thanh vì chúng sử dụng cả hình ảnh, chuyển động và âm thanh. Sản phẩm có thiết kế và tính năng dựa trên thông tin mà người tiêu dùng cung cấp có thể được quảng bá tốt hơn trên một trang web tương tác hay trang truyền thông xã hội so với hình thức gửi thư trực tiếp.

Thông thường, người làm quảng cáo muốn lựa chọn những phương tiện truyền thông *thu hút* khách hàng hơn là chỉ đơn giản tiếp cận họ. Cho dù sử dụng bất cứ phương tiện nào, mức độ liên quan của nội dung quảng cáo đối với khán giả vẫn luôn quan trọng hơn rất nhiều so với số lượng người mà quảng cáo đó tiếp cận. ✱Ví dụ, khi Mazda tuyên bố bán 100 mẫu xe biểu



✱Thu hút đúng đối tượng công chúng và lựa chọn đúng phương tiện truyền thông đã mang lại thành công cho Mazda. Sử dụng một chiến dịch kỹ thuật số định vị mục tiêu rõ ràng, hãng đã bán hết toàn bộ 100 mẫu xe biểu tượng kỷ niệm 25 năm của Mazda, MX-5 Miata, chỉ trong vòng 10 phút.
Mazda North America Operations

tượng kỷ niệm 25 năm chiếc Mazda MX-5 Miata tại triển lãm ô tô quốc tế New York, hãng đã không hề chi ra khoản ngân sách lớn cũng như sử dụng những phương tiện truyền thông có phạm vi tiếp cận cao. Thay vào đó, hãng bắt đầu tung các bài đăng trên Facebook, Twitter và Google+, truyền tải trực tiếp nội dung tới cộng đồng lớn những người hâm mộ MX-5 Miata, hướng họ đến một trang web quy mô nhỏ, nơi họ có thể đặt trước mẫu xe thể thao nhỏ này. Thu hút đúng đối tượng công chúng và lựa chọn đúng phương tiện truyền thông đã mang lại thành công cho Mazda. Trang web quy mô nhỏ được mở sau đó một tháng đã ngập trong phản hồi của khách hàng, và mẫu Miata phiên bản giới hạn bán hết sạch chỉ trong vòng 10 phút.[19]

Mặc dù hãng Nielsen đang bắt đầu đo lường mức độ *gắn kết truyền thông* cho truyền hình, phát thanh và truyền thông xã hội, cách đo lường này vẫn khó để tìm ra kết quả trong hầu hết trường hợp. Các đơn vị đo lường truyền thông hiện nay là tỷ lệ người xem, tỷ lệ độc giả, tỷ lệ thính giả và số lần nhấp chuột. Tuy nhiên, sự gắn kết lại diễn ra bên trong người tiêu dùng. Rất khó để đo lường số người tiếp xúc với một quảng cáo truyền hình, video hay bài viết trên truyền thông xã hội chứ đừng nói đến việc đo lường mức độ gắn kết với nội dung đó. Những người làm marketing vẫn cần biết làm thế nào để khách hàng kết nối với một ý tưởng quảng cáo và thương hiệu giống như một phần của việc mở rộng mối quan hệ thương hiệu.

Người tiêu dùng được gắn kết có nhiều khả năng sẽ hành động theo thông điệp của thương hiệu và thậm chí chia sẻ thông điệp này tới những người khác. Do đó, thay vì chỉ đơn giản theo dõi *ấn tượng của người tiêu dùng* tại những nơi đăng tải thông điệp – có bao nhiêu người xem, nghe hoặc đọc quảng cáo – Coca-Cola hiện còn theo dõi những *biểu hiện của người tiêu dùng*, chẳng hạn như việc bình luận, nhấn nút "Thích", đăng tải ảnh hoặc video, hay chia sẻ nội dung của thương hiệu trên mạng xã hội. Ngày nay, những người tiêu dùng được trao quyền thường tạo ra nhiều thông điệp về thương hiệu hơn so với công ty.

Ví dụ, Coca-Cola ước tính trong số hàng trăm triệu lượt xem các nội dung liên quan tới Coca-Cola đăng tải trên YouTube mỗi năm, chỉ có 18% nội dung được tạo ra bởi Coca-Cola. 82% nội dung còn lại được tạo ra từ những người tiêu dùng gắn kết. Vì vậy, nhiều chiến dịch marketing của Coca-Cola nhằm mục đích khơi dậy những biểu hiện của người tiêu dùng hơn là ấn tượng của họ về thương hiệu. Chẳng hạn như trong chiến dịch mùa hè "Chia sẻ một chai Coke" (Share a Coke) gần đây, logo biểu tượng của công ty trên vỏ những chai Coke loại 600ml đã được in thay thế bằng 1.000 tên người phổ biến nhất ở mỗi quốc gia, khuyến khích những người yêu thích Coca-Cola chia sẻ những chai nước ngọt này tới người thân và bạn bè của họ. Người tiêu dùng cũng có thể chia sẻ trực tuyến những bức ảnh, câu chuyện và trải nghiệm của mình về Coca-Cola với hashtag #Shareacoke. Những bài viết được chọn sẽ được đăng lên trang web và các biển quảng cáo của công ty. Chiến

dịch "Chia sẻ một chai Coke" đã thành công vang dội với hơn 500.000 bức ảnh và hơn 6 triệu chai Coke ảo được chia sẻ trực tuyến, cùng với sự gia tăng của gần 25 triệu người theo dõi Facebook của Coca-Cola.[20]

Lựa chọn giữa các loại hình truyền thông chính. Như tóm lược trong ✱Bảng 15.2, các loại hình truyền thông chính bao gồm: truyền hình; truyền thông kỹ thuật số, di động và truyền thông xã hội; báo chí; thư trực tiếp; tạp chí; phát thanh; và không gian ngoài trời. Mỗi loại hình đều có những lợi thế và hạn chế nhất định. Những người lập kế hoạch truyền thông luôn muốn lựa chọn kết hợp các phương tiện truyền thông nhằm truyền tải hiệu quả thông điệp quảng cáo tới khách hàng mục tiêu. Do đó, họ phải xem xét sự ảnh hưởng, hiệu quả thông điệp và chi phí của mỗi phương tiện.

Như đã thảo luận ở chương trước, phương tiện truyền thông đại chúng vẫn chiếm phần lớn các hỗn hợp truyền thông ngày nay. Tuy nhiên, khi chi phí truyền thông đại chúng tăng lên và khán giả bị thu hẹp lại, các doanh nghiệp đã sử dụng thêm phương tiện truyền thông kỹ thuật số, di động và truyền thông xã hội với chi phí thấp hơn, hướng tới mục tiêu

✱Bảng 15.2 Các phương tiện truyền thông chính

Phương tiện	Lợi thế	Hạn chế
Truyền hình	Bao phủ marketing trên diện rộng; chi phí tính trên mỗi lượt tiếp xúc thấp; kết hợp được hình ảnh, âm thanh, chuyển động; lôi cuốn mọi giác quan	Chi phí tuyệt đối cao; độ nhiễu cao; dễ bị lướt qua; ít khả năng chọn lọc khán giả
Truyền thông kỹ thuật số, di động và truyền thông xã hội	Tính chọn lọc cao; chi phí thấp; trực tiếp; khả năng gắn kết	Khả năng tác động thấp; kiểm soát của khán giả về nội dung và sự tiếp xúc cao
Báo	Linh hoạt; kiểm soát được thời gian; khả năng bao phủ thị trường địa phương tốt; được chấp nhận rộng rãi; độ tin cậy cao	Vòng đời ngắn; chất lượng tái sản xuất thấp; khán giả ít truyền tay nhau
Thư trực tiếp	Khả năng lựa chọn khán giả cao; linh hoạt; không có sự cạnh tranh quảng cáo trong cùng phương tiện; cho phép cá nhân hóa	Chi phí cho mỗi lượt tiếp xúc tương đối cao; bị gắn với hình ảnh "thư rác"
Tạp chí	Khả năng lựa chọn về địa lý và nhân khẩu học cao; tin cậy và uy tín; chất lượng tái sản xuất cao; vòng đời dài và khả năng được người đọc truyền tay tốt	Thời gian mua quảng cáo lâu; chi phí cao; không đảm bảo về vị trí
Đài phát thanh	Được chấp nhận tốt tại địa phương; lựa chọn địa lý và nhân khẩu học cao; chi phí thấp	Chỉ có âm thanh; dễ bị lướt qua; ít được chú ý (bị xem là phương tiện "nghe-nửa-vời"); thính giả bị phân mảnh
Không gian ngoài trời	Linh hoạt; khả năng tiếp xúc nhiều lần cao; chi phí thấp; cạnh tranh về thông điệp thấp; lựa chọn vị trí tốt	Ít khả năng chọn lọc khán giả; hạn chế về tính sáng tạo

hiệu quả và gắn kết hơn với người tiêu dùng. Ngày nay, người làm marketing kết hợp đầy đủ các phương tiện truyền thông *trả phí*, *do doanh nghiệp sở hữu*, *được lan truyền* và *được chia sẻ* nhằm tạo ra cũng như tải nội dung thương hiệu hấp dẫn tới khách hàng mục tiêu.

Bên cạnh sự bùng nổ của truyền thông trực tuyến, di động và truyền thông xã hội, hệ thống truyền hình cáp và vệ tinh cũng đang phát triển mạnh. Các hệ thống này cho phép phát sóng những định dạng chương trình hẹp, chẳng hạn như tất cả các môn thể thao, tin tức, thông tin dinh dưỡng, nghệ thuật, cải tạo nhà và làm vườn, nấu ăn, du lịch, lịch sử, tài chính cùng những kênh khác hướng tới các nhóm công chúng cụ thể. Công ty truyền hình trả phí Comcast và các công ty khai thác truyền hình cáp khác thậm chí còn đang kiểm nghiệm hệ thống giúp họ nhắm tới những loại hình quảng cáo cụ thể trên các kênh truyền hình ở những vùng lân cận cụ thể hoặc các cá nhân đang sử dụng truyền hình cáp. Ví dụ, quảng cáo cho một kênh tiếng Tây Ban Nha sẽ chỉ chạy trong các khu phố Tây Ban Nha, hay chỉ những người nuôi thú cưng mới nhìn thấy quảng cáo từ các công ty về thức ăn cho thú cưng.

Cuối cùng, với nỗ lực tìm kiếm những cách làm ít tốn kém và khả năng tiếp cận mục tiêu tốt hơn, người làm quảng cáo đã phát hiện ra một bộ sưu tập hoành tráng các *phương tiện truyền thông thay thế*. Ngày nay, bất kể đi đâu hay làm gì, bạn đều có thể bắt gặp một hình thức quảng cáo mới:

> Các quảng cáo nhỏ được gắn lên giỏ mua hàng thôi thúc bạn mua Pampers trong khi những quảng cáo cuộn trên băng chuyền thanh toán của cửa hàng chào mời cho đại lý Chevy ở nơi bạn sống. Bước ra ngoài, một chiếc xe rác của thành phố quảng cáo cho túi đựng rác Glad, hoặc xe buýt trường học trưng bày quảng cáo cho bánh Pizza Little Caesar. Một vòi cứu hỏa gần đó được trang trí bằng quảng cáo cho những chiếc cánh gà KFC "bốc lửa". Bạn trốn đến sân bóng, chỉ để thấy màn hình video có kích thước bằng cả tấm biển lớn đang chạy quảng cáo Budweiser trong khi một khinh khí cầu nhỏ gắn một tấm biển điện tử đang xoay tròn trên không một cách uể oải. ✱Giữa mùa đông, bạn đợi trong một nhà chờ xe buýt trông giống như một chiếc lò nướng – với hình những cuộn dây mayso phát nhiệt – và xuýt xoa khen ngợi những chiếc bánh mỳ kẹp cho bữa sáng của Caribou Coffee.



✱Những người làm marketing đã phát hiện ra hàng loạt phương tiện truyền thông thay thế đáng kinh ngạc, giống như nhà chờ xe buýt bị biến thành một chiếc lò nướng chẳng hạn.
Caribou Coffee

Ngày nay, ở bất cứ đâu bạn cũng có thể bắt gặp quảng cáo. Các bảng quảng cáo thể thao điện tử trên vách taxi gắn bộ cảm biến định vị GPS có thể quảng cáo cho các cửa hiệu và nhà hàng nơi chiếc taxi này đi qua. Không gian quảng cáo còn được bán trên cả vé đỗ xe, thẻ lên máy bay, cửa quay tàu điện ngầm, máy ATM, thùng đổ rác trong thành phố, thậm chí là trên xe cảnh sát, bàn bác sĩ và bảng tin của

nhà thờ. Một công ty thậm chí còn bán không gian trên giấy vệ sinh được trang bị miễn phí cho các nhà hàng, sân vận động và trung tâm thương mại. Trên cuộn giấy sẽ có logo của nhà quảng cáo, phiếu giảm giá và mã, bạn có thể quét những mã đó bằng điện thoại thông minh để tải các mã giảm giá xuống hoặc kết nối đến trang mạng xã hội của nhà quảng cáo. Đây chính là những khán giả bất đắc dĩ.

Các phương tiện truyền thông thay thế như vậy có vẻ hơi quá mánh khóe và đôi khi khiến người tiêu dùng bực bội, cảm thấy "ngấy đến tận cổ". Nhưng với nhiều người làm marketing, những phương tiện truyền thông này có thể giúp họ tiết kiệm kinh phí và tiếp cận người tiêu dùng mục tiêu ngay tại nơi họ sinh sống, làm việc, mua sắm và vui chơi.

Một xu hướng quan trọng khác ảnh hưởng đến việc lựa chọn phương tiện truyền thông là sự gia tăng nhanh chóng số lượng *người dùng đa truyền thông* – những người tiếp cận nhiều hơn một phương tiện đại chúng ở cùng một thời điểm. Ví dụ, chẳng có gì lạ khi chứng kiến một người nào đó vừa xem tivi vừa cầm điện thoại để đăng bài lên mạng xã hội, trò chuyện với bạn bè trên Snapchat, lại vừa tìm thông tin sản phẩm trên Google. Một cuộc khảo sát gần đây cho thấy 90% người tiêu dùng hiện nay vừa xem tivi vừa làm nhiều việc khác. Người tiêu dùng trẻ và người tiêu dùng thế hệ X trung bình tham gia thêm khoảng 3 hoạt động truyền thông khác trong khi xem tivi, bao gồm lướt mạng internet, nhắn tin và đọc email. Dù một số hoạt động này có liên quan đến việc xem tivi – chẳng hạn như tìm kiếm thông tin về chương trình và sản phẩm liên quan – nhưng hầu hết trong số đó lại chẳng dính dáng gì tới chương trình hoặc quảng cáo mà họ đang xem. Người làm marketing cần tính đến các tương tác truyền thông như vậy khi lựa chọn loại hình phương tiện truyền thông mà họ sẽ sử dụng.[21]

Lựa chọn phương tiện truyền thông cụ thể. Người lập kế hoạch truyền thông phải lựa chọn phương tiện truyền thông tối ưu – những phương tiện truyền thông cụ thể trong từng loại hình truyền thông tổng quát. Ví dụ, phương tiện truyền hình bao gồm chương trình *Modern Family* và *ABC World News Tonight*. Tạp chí có *Time, Real Simple* và *ESPN The Magazine.* Trực tuyến và di động có Twitter, Facebook, Instagram và YouTube.

Người lập kế hoạch truyền thông phải tính toán chi phí cho mỗi 1.000 người mà phương tiện truyền thông tiếp cận được. Ví dụ, nếu một quảng cáo in 4 màu, chiếm hết một trang báo trên ấn phẩm *Forbes* của Mỹ có mức giá 163.413 đô-la và tiếp cận được 900.000 độc giả của *Forbes*, thì chi phí cho việc tiếp cận mỗi nhóm 1.000 người là khoảng 181 đô-la. Việc quảng cáo tương tự trên tờ *Bloomberg Businessweek* ở khu vực Đông Bắc Mỹ có thể chỉ tốn 48.100 đô-la, tuy nhiên nó chỉ có thể tiếp cận 155.000 người nên chi phí cho mỗi 1.000 người là khoảng 310 đô-la.[22] Người lập kế hoạch truyền thông xếp hạng mỗi tạp chí theo chi phí trên 1.000 người và thường ưu ái những tạp chí có chi phí thấp hơn để tiếp cận người tiêu dùng mục tiêu. Trong trường hợp thực tế vừa nêu, nếu người làm

marketing hướng tới những nhà quản lý doanh nghiệp vùng Đông Bắc, việc mua quảng cáo trên *Bloomberg Businessweek* có thể sẽ hiệu quả hơn cho dù chi phí cao hơn cho mỗi 1.000 người tiếp cận.

Người lập kế hoạch truyền thông cũng phải xem xét chi phí sản xuất quảng cáo cho những phương tiện khác nhau. Trong khi quảng cáo trên báo giấy tốn rất ít chi phí sản xuất thì quảng cáo truyền hình hào nhoáng lại có thể rất tốn kém. Rất nhiều quảng cáo trực tuyến và truyền thông xã hội không tốn nhiều chi phí sản xuất nhưng chi phí có thể tăng vọt lên khi sản xuất các video và loạt bài quảng cáo để đăng tải trên trang web.

Trong việc lựa chọn phương tiện truyền thông cụ thể, người lập kế hoạch truyền thông phải cân bằng giữa chi phí dành cho phương tiện truyền thông với một số yếu tố liên quan đến hiệu quả. Đầu tiên, họ nên đánh giá chất lượng khán giả của phương tiện. Chẳng hạn, đối với quảng cáo tã giấy dùng một lần Huggies, tạp chí *Parents* sẽ có giá trị tiếp xúc cao; còn tạp chí chuyên về lối sống của nam giới *Maxim* sẽ có giá trị tiếp xúc thấp. Thứ hai, người lập kế hoạch truyền thông nên xem xét mức độ quan tâm của khán giả. Ví dụ, người đọc tạp chí *Vogue* thường chú ý đến quảng cáo hơn so với độc giả của tờ *Time*. Thứ ba, họ cần đánh giá chất lượng biên tập của phương tiện. *Time* và *Wall Street Journal* đáng tin cậy và có uy tín hơn so với *Star* hay *National Enquirer*.

Quyết định thời điểm truyền thông. Người làm quảng cáo cũng phải quyết định lịch trình quảng cáo theo thời gian. Giả sử doanh số bán hàng của một sản phẩm (chẳng hạn như dụng cụ ngoài trời mùa đông) cao nhất vào tháng 12 và thấp nhất vào tháng 3. Công ty có thể điều chỉnh quảng cáo của mình theo mùa, trái mùa hoặc giữ nguyên một phong cách trong suốt cả năm. Hầu hết các công ty thực hiện các quảng cáo theo mùa. Ví dụ, những người làm marketing cho sản phẩm và dịch vụ giảm cân có xu hướng hoạt động mạnh dịp đầu năm bởi lẽ khách hàng mục tiêu của họ thường "nuông chiều" cái miệng thèm ăn của mình trong suốt kỳ nghỉ lễ. Chỉ trong tháng 1, những người làm công việc kiểm soát trọng lượng có thể chi tiêu tới hơn 1/4 ngân sách quảng cáo dành cho cả năm. ✱Ngược lại, Peeps – thương hiệu kẹo dẻo hình gà con và kẹo hình thỏ được yêu thích trong lễ Phục sinh, từ nhiều năm nay đã phát động chiến dịch "Mỗi ngày đều là ngày lễ" (Everyday is a Holiday) để mở rộng nhu cầu của khách hàng thay vì chỉ trong dịp lễ Phục sinh – thời điểm thường mang lại khoảng 70% doanh thu cho thương hiệu. Hiện nay chiến dịch quảng bá Peeps được triển khai vào cả dịp lễ Tình nhân, Halloween, lễ Tạ ơn, Giáng sinh và những



✱Thời điểm truyền thông: Chiến dịch "Mỗi ngày đều là ngày lễ" của Peeps quảng bá những chiếc kẹo dẻo hình gà con và kẹo hình thỏ suốt các mùa lễ, không chỉ trong dịp lễ Phục sinh, chẳng hạn như ở đây kẹo cho lễ Halloween.
Richard Levine / Alamy Stock Photo

ngày lễ khác. Một số thương hiệu lại chỉ quảng cáo theo mùa, chẳng hạn như P&G chỉ quảng cáo Vicks Nyquil trong mùa dễ bị cảm lạnh và cảm cúm.[23]

Các phương tiện truyền thông xã hội và trực tuyến ngày nay cho phép người làm quảng cáo tạo ra những quảng cáo phản hồi các sự kiện trong thời gian thực. Ví dụ, gần đây, Lexus đã giới thiệu mẫu xe mới bằng cách phát trực tiếp hoạt động tại Triển lãm Ô tô Quốc tế Bắc Mỹ trên Facebook. Chỉ sau 10 phút đã có khoảng 100.000 người theo dõi hoạt động phát trực tiếp này; khoảng 600.000 người khác theo dõi trực tuyến trong vài ngày tiếp theo. Oreos đã phản ứng kịp thời khi bị cúp điện trong trận Super Bowl XLVII bằng một dòng tweet quảng cáo liên quan tới việc mất điện: "Bạn vẫn có thể ghi điểm trong bóng tối." Quảng cáo phản ứng nhanh đó đã nhận được phản hồi và hàng nghìn lượt chia sẻ chỉ trong vòng 15 phút. Tương tự, Arby đã tạo ra tiếng vang lớn trong lễ trao giải Grammy gần đây với dòng tweet phản hồi về chiếc mũ Vivienne Westwood tai tiếng của Pharrell Williams – chiếc mũ trông khá giống với chiếc mũ trong logo quen thuộc của Arby. Dòng tweet "Này @Pharrell, chúng tôi có thể lấy lại mũ không?" đạt được hơn 80.000 lượt chia sẻ và 45.000 lượt yêu thích.[24]

Đánh giá hiệu quả quảng cáo và tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư cho quảng cáo

Đo lường hiệu quả quảng cáo và **tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư cho quảng cáo** đã trở thành một vấn đề nóng đối với hầu hết doanh nghiệp. Ban quản trị cấp cao của nhiều doanh nghiệp đã đặt câu hỏi cho các giám đốc marketing: "Làm thế nào để biết số tiền chúng ta bỏ ra cho quảng cáo là hợp lý?" và "Chúng ta nhận được gì từ vốn đầu tư cho quảng cáo?".

Tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư cho quảng cáo
Lợi nhuận ròng từ khoản đầu tư cho quảng cáo chia cho chi phí của khoản đầu tư đó

Các nhà quảng cáo nên thường xuyên đánh giá hai loại kết quả quảng cáo: hiệu ứng truyền thông và hiệu ứng doanh thu – lợi nhuận. Đo lường ***hiệu ứng truyền thông*** của một quảng cáo hoặc chiến dịch quảng cáo sẽ cho biết liệu quảng cáo và các phương tiện truyền thông có chuyển tải thông điệp tốt hay không? Quảng cáo cá nhân có thể được kiểm tra trước hoặc sau khi chạy. Trước khi chạy một quảng cáo, người làm quảng cáo có thể cho người tiêu dùng xem, hỏi họ thích nó không và đo lường thông điệp phản hồi hoặc thái độ thay đổi sau đó. Sau khi chạy quảng cáo, người làm quảng cáo có thể đo lường mức độ ảnh hưởng của quảng cáo đến phản hồi hay nhận thức sản phẩm, sự gắn kết, sự hiểu biết và sự yêu thích của người tiêu dùng. Việc đo lường hiệu ứng truyền thông trước và sau như thế này cũng có thể áp dụng với toàn bộ chiến dịch quảng cáo.

Những người làm quảng cáo ngày nay đã tương đối thành thạo việc đo lường hiệu quả truyền thông của quảng cáo và các chiến dịch quảng cáo. Tuy nhiên, hiệu ứng *doanh thu – lợi nhuận* của quảng cáo cũng như các nội dung khác thường khó đo lường hơn nhiều. Ví

dụ, một chiến dịch quảng cáo làm tăng nhận thức về thương hiệu thêm 20% và mức độ yêu thích thương hiệu thêm 10% đem lại bao nhiêu doanh thu cũng như lợi nhuận? Doanh thu và lợi nhuận bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác ngoài quảng cáo – chẳng hạn như tính năng sản phẩm, giá cả và sự hiện hữu của sản phẩm.

Một cách để đo lường hiệu ứng doanh thu và lợi nhuận của quảng cáo là so sánh doanh thu và lợi nhuận trong quá khứ với chi tiêu quảng cáo trong quá khứ. Một cách khác là thông qua thực nghiệm. Ví dụ, để kiểm tra hiệu quả của các mức chi tiêu khác nhau cho quảng cáo, Coca-Cola có thể thay đổi mức ngân sách dành cho quảng cáo tại các khu vực thị trường khác nhau, đồng thời đo lường sự khác biệt trong doanh thu và lợi nhuận thu được. Họ có thể thiết kế những thử nghiệm phức tạp hơn để tính đến các biến khác, chẳng hạn như sự khác biệt trong mẫu quảng cáo hoặc phương tiện truyền thông được sử dụng.

Tuy nhiên, vì có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quảng cáo, một số kiểm soát được và một số khác thì không, nên kiểm tra trước và đo lường kết quả của chi tiêu quảng cáo vẫn là một lĩnh vực khoa học không chính xác. Người quản lý phần lớn thường phải dựa vào sự phán đoán cùng với phân tích định lượng khi đánh giá nội dung và hiệu quả quảng cáo. Điều đó đặc biệt đúng trong thời đại kỹ thuật số "đói" nội dung hiện nay – khi một lượng lớn quảng cáo cùng nội dung khác được sản xuất và chạy dựa trên thời gian thực ảo. Do đó, trong khi các doanh nghiệp có xu hướng cẩn thận kiểm tra các quảng cáo ngân sách lớn trên những phương tiện truyền thông truyền thống trước khi chạy chúng, nội dung marketing kỹ thuật số lại thường không được kiểm chứng. Đối với các chiến dịch truyền thông xã hội và kỹ thuật số, một giám đốc marketing cho biết: "Rất khó để kiểm tra [và đo lường] khi chỉ dựa trên khối lượng [và thời gian] của nội dung mà chúng tôi đưa ra."[25]

Những cân nhắc khác về quảng cáo

Trong quá trình phát triển chiến lược và chương trình quảng cáo, doanh nghiệp phải trả lời hai câu hỏi. Đầu tiên, doanh nghiệp sẽ tổ chức bộ phận quảng cáo và nội dung như thế nào – ai sẽ đảm nhiệm phần việc nào? Thứ hai, doanh nghiệp sẽ điều chỉnh chiến lược và chương trình quảng cáo như thế nào để thích nghi với sự phức tạp của các thị trường quốc tế?

Tổ chức hoạt động quảng cáo

Mỗi doanh nghiệp khác nhau có cách tổ chức khác nhau để thực hiện công việc quảng cáo. Ở doanh nghiệp nhỏ, quảng cáo có thể do một người nào đó trong bộ phận bán hàng chịu trách nhiệm. Doanh nghiệp lớn có bộ phận quảng cáo riêng, phụ trách dự trù ngân sách quảng cáo, làm việc với các công ty quảng cáo và thực hiện các hoạt động quảng cáo khác

mà công ty quảng cáo không thực hiện. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp lớn đều thuê công ty quảng cáo bên ngoài vì họ đem lại một số lợi thế.

Công ty quảng cáo
Công ty dịch vụ marketing hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc lập kế hoạch, chuẩn bị, thực hiện và đánh giá tất cả hoặc từng phần của các chương trình quảng cáo.

Công ty quảng cáo hoạt động như thế nào? Các công ty quảng cáo xuất hiện từ nửa cuối thế kỷ XIX, khi những nhân viên bán hàng và môi giới làm việc cho các phương tiện truyền thông và nhận được một khoản hoa hồng từ việc bán không gian quảng cáo cho công ty. Dần dà, những người bán hàng giúp khách hàng chuẩn bị quảng cáo. Cuối cùng, họ thành lập công ty và phát triển theo hướng gần với những người làm quảng cáo hơn là giới truyền thông.

Các công ty ngày nay thuê những chuyên gia có thể thường xuyên thực hiện hoạt động quảng cáo và nội dung thương hiệu tốt hơn so với đội ngũ của công ty. Các công ty quảng cáo cũng mang đến góc nhìn từ bên ngoài để giải quyết những vấn đề của doanh nghiệp cùng rất nhiều kinh nghiệm làm việc với nhiều khách hàng và tình huống khác nhau. Vì vậy, ngày nay, ngay cả những doanh nghiệp đã có bộ phận quảng cáo rất mạnh vẫn tìm đến công ty quảng cáo.

Một số công ty quảng cáo tầm cỡ rất lớn. Y&A, công ty quảng cáo lớn nhất nước Mỹ có tổng doanh thu hàng năm đạt 3,7 tỷ đô-la. Trong những năm gần đây, nhiều công ty đã phát triển bằng cách nuốt chửng công ty khác, từ đó tạo ra các công ty cổ phần khổng lồ. Lớn nhất trong các đại tập đoàn là WPP, bao gồm nhiều công ty quảng cáo, PR, kỹ thuật số và xúc tiến với tổng doanh thu toàn cầu đạt 19 tỷ đô-la.[26]

Hầu hết những công ty quảng cáo lớn đều có đội ngũ nhân viên và nguồn lực để xử lý tất cả các giai đoạn của một chiến dịch quảng cáo cho khách hàng, từ xây dựng kế hoạch marketing tới phát triển chiến dịch và nội dung quảng cáo, chuẩn bị, triển khai và đánh giá quảng cáo cũng như nội dung quảng cáo. Các thương hiệu lớn thường sử dụng vài công ty để xử lý tất cả những vấn đề từ chiến dịch quảng cáo trên phương tiện truyền thông đại chúng tới marketing mua sắm và nội dung truyền thông xã hội.

Các quyết định quảng cáo quốc tế

Những người làm quảng cáo quốc tế phải đối mặt với nhiều vấn đề phức tạp mà người làm quảng cáo trong nước không gặp phải. Vấn đề cơ bản nhất là công ty nên điều chỉnh hoạt động quảng cáo toàn cầu ở chừng mực nào để phù hợp với những đặc tính độc nhất vô nhị của từng thị trường quốc gia.

Một số nhà quảng cáo đã cố gắng hỗ trợ các thương hiệu toàn cầu của họ bằng dịch vụ quảng cáo toàn cầu tiêu chuẩn hóa cao, đạt kết quả tốt dù ở Bangkok hay Baltimore. ✱Ví dụ, McDonald's thống nhất các yếu tố sáng tạo và cách trình bày thương hiệu trong một chủ



✱Quảng cáo quốc tế: McDonald's thống nhất quảng cáo toàn cầu của mình theo chủ đề quen thuộc "Tôi yêu nó" (I'm lovin' it) ở tất cả hơn 100 thị trường trên toàn thế giới, đây là ở Trung Quốc.
TED ALJIBE/AFP/GettyImages

để quen thuộc "Tôi yêu nó" (I'm lovin' it) tại tất cả hơn 100 thị trường trên toàn thế giới. Quảng cáo mới nhất của Oreo "Chia sẻ với Oreo" (Open up with Oreo) chạy ở hơn 50 quốc gia trên toàn cầu với một thông điệp đơn giản: "Mở rộng trái tim với những người khác và bạn sẽ tìm thấy điểm tương đồng."[27] Snickers chạy các phiên bản tương tự của quảng cáo "Bạn không phải chính mình khi đói bụng" ở 80 quốc gia, từ Mỹ và Anh cho tới Mexico, Australia, thậm chí cả ở Nga. Bất kể ở quốc gia nào, như đã nhắc đến trong câu chuyện mở đầu Chương 14, quảng cáo đánh vào một cảm xúc chung thường thấy mà ai cũng có thể tự liên hệ với bản thân mình – người ta sẽ hành xử khó chịu và làm những điều không giống họ thường ngày khi đói bụng. Một thanh Snickers có thể giúp họ trở lại là chính mình. Snickers cho phép các thị trường địa phương tạo ra những điều chỉnh phù hợp với ngôn ngữ và đặc trưng vùng miền, còn nội dung quảng cáo là tương tự trên toàn cầu.

Trong những năm gần đây, mức độ phổ biến ngày càng gia tăng của marketing trực tuyến và chia sẻ truyền thông xã hội đã thúc đẩy mạnh mẽ nhu cầu tiêu chuẩn hóa quảng cáo cho các thương hiệu toàn cầu. Hầu hết chiến dịch marketing và quảng cáo lớn đều xuất hiện rộng rãi trên mạng. Người tiêu dùng được kết nối ngày nay có thể dễ dàng vượt qua rào cản thông tin nhờ vào internet và truyền thông xã hội, khiến người làm quảng cáo gặp khó khăn khi muốn triển khai những chiến dịch phù hợp một cách có trật tự và kiểm soát. Kết quả là, hầu hết thương hiệu hàng tiêu dùng toàn cầu đều phải điều phối các trang web kỹ thuật số của họ trên phạm vi quốc tế. Ví dụ, trang web và trang truyền thông xã hội của Coca-Cola trên khắp thế giới, từ Australia và Argentina đến Pháp, Romania và Nga đều thống nhất một cách đáng kinh ngạc. Tất cả các đặc trưng đều hướng tới màu đỏ Coke quen thuộc, hình dạng chai Coke mang tính biểu tượng, và âm nhạc với chủ đề "Uống cùng cảm xúc" (Taste the Feeling) của Coca-Cola.

Việc tiêu chuẩn hóa mang lại nhiều lợi ích: chi phí quảng cáo thấp hơn, điều phối quảng cáo toàn cầu tốt hơn và hình ảnh toàn cầu nhất quán hơn. Nhưng nó cũng có nhược điểm. Quan trọng nhất, nó bỏ qua thực tế rằng thị trường các nước có sự khác biệt lớn về văn hóa, nhân khẩu học lẫn điều kiện kinh tế. Vì vậy, hầu hết những người làm quảng cáo quốc tế "tư duy toàn cầu nhưng hành động địa phương". Họ phát triển *chiến lược* quảng cáo toàn cầu để những nỗ lực trên toàn thế giới của mình đạt hiệu quả và nhất quán hơn.

Sau đó, họ điều chỉnh các *chương trình* quảng cáo để đáp ứng tốt hơn nhu cầu tiêu dùng và kỳ vọng ở từng thị trường địa phương. Ví dụ, mặc dù Visa sử dụng chủ đề toàn cầu "Bất cứ nơi nào bạn muốn tới" (Everywhere you want to be), nhưng quảng cáo ở các địa phương cụ thể lại sử dụng ngôn ngữ địa phương và hình ảnh địa phương truyền cảm hứng, giúp chủ đề gắn kết hơn với thị trường địa phương mà chúng hiện diện.

Những người làm quảng cáo toàn cầu phải đối mặt với một số vấn đề đặc biệt. Ví dụ, chi phí phương tiện truyền thông quảng cáo, tính sẵn sàng và các quy định đối với hoạt động quảng cáo là rất khác nhau giữa các quốc gia. Nhiều quốc gia có hệ thống pháp luật quy định chặt chẽ mức chi tiêu cho quảng cáo của một doanh nghiệp, các phương tiện truyền thông được sử dụng, bản chất của tuyên bố quảng cáo và những khía cạnh khác của chương trình quảng cáo. Những chế tài như vậy thường đòi hỏi người làm quảng cáo phải tùy biến các chiến dịch của họ sao cho phù hợp với từng quốc gia.

Vì vậy, mặc dù người làm quảng cáo có thể phát triển chiến lược toàn cầu để định hướng những nỗ lực quảng cáo tổng thể, song các chương trình quảng cáo cụ thể phải thường xuyên được điều chỉnh cho phù hợp với văn hóa và phong tục địa phương, đặc điểm phương tiện truyền thông cũng như quy định của pháp luật.

QUAN HỆ CÔNG CHÚNG (PR)

Lời tác giả: Cách đây chưa lâu, PR vẫn được xem là đứa con riêng của marketing bởi nó được sử dụng hạn chế trong lĩnh vực marketing. Tuy nhiên, tình hình đang thay đổi nhanh chóng khi ngày càng nhiều người làm marketing nhận ra sức mạnh của PR trong việc xây dựng thương hiệu, gắn kết khách hàng và xã hội.

Một công cụ xúc tiến chính nữa là **PR,** bao gồm các hoạt động được thiết kế nhằm thu hút và xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với các nhóm công chúng khác nhau của doanh nghiệp. PR có thể thực hiện một hoặc tất cả các chức năng sau đây:[28]

- *Quan hệ với báo chí hoặc các cơ quan báo chí:* Tạo ra và đăng tải những thông tin đáng giá trên các phương tiện truyền thông báo chí nhằm thu hút sự chú ý về một người, sản phẩm hoặc dịch vụ.
- *Giới thiệu sản phẩm và thương hiệu:* Giới thiệu những sản phẩm và thương hiệu cụ thể.
- *Các vấn đề của công chúng:* Xây dựng và duy trì các mối quan hệ trên phạm vi quốc gia hoặc cộng đồng địa phương.
- *Vận động hành lang:* Xây dựng và duy trì mối quan hệ với các nhà lập pháp và quan chức chính phủ để gây ảnh hưởng đến các chính sách, quy định.
- *Quan hệ với nhà đầu tư:* Duy trì mối quan hệ với các cổ đông và những người khác trong cộng đồng tài chính.

PR

Việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với các nhóm công chúng khác nhau của doanh nghiệp bằng cách giành được sự hiểu biết thiện chí của cộng đồng, xây dựng hình ảnh tích cực cho doanh nghiệp, xử lý và dẫn dắt các tin đồn, câu chuyện hay sự kiện bất lợi cho doanh nghiệp.

- *Phát triển:* Làm việc với các nhà tài trợ hoặc thành viên các tổ chức phi lợi nhuận để đạt được sự hỗ trợ về tài chính hoặc tình nguyện viên.

PR được dùng để quảng bá sản phẩm, con người, địa điểm, ý tưởng, hoạt động, tổ chức và thậm chí là quốc gia. Doanh nghiệp sử dụng PR để xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với người tiêu dùng, nhà đầu tư, giới truyền thông và các cộng đồng của họ. PR thường được sử dụng để tạo dựng, hỗ trợ các sự kiện và hoạt động đủ hấp dẫn cho việc đăng tải trên báo chí. Ví dụ, cách đây vài năm, CVS Health đã thông báo một quyết định táo bạo khi ngừng bán thuốc lá và các sản phẩm thuốc lá trong những cửa hàng của họ. Mặc dù điều này đồng nghĩa với việc phải hy sinh 2 tỷ đô-la doanh thu liên quan tới thuốc lá, nhưng họ biết thông báo này sẽ trở thành tiêu đề nổi bật trên các trang báo. Nhưng thay vì phó mặc cho truyền thông kể câu chuyện này, CVS đã xây dựng một chiến dịch PR toàn diện có tên "CVS từ bỏ vì mục đích tốt đẹp" để nói với người tiêu dùng, Phố Wall và cộng đồng chăm sóc sức khỏe rằng đây là quyết định sẽ mang lại lợi ích cho cả khách hàng lẫn công ty:[29]

Chiến dịch PR "CVS từ bỏ" khởi động bằng các quảng cáo tràn trang trên tờ *The New York Times, The Wall Street Journal, Boston Globe* và các tờ báo lớn khác cùng nhiều bản tin đa phương tiện phát video thông báo từ chủ tịch và các lãnh đạo của CVS. Quảng cáo và thông cáo báo chí đều giải thích việc loại bỏ các sản phẩm thuốc lá "đơn giản vì đó là điều đúng đắn, tốt cho cả khách hàng và công ty của chúng tôi", nhất quán "với mục đích của chúng tôi – giúp đỡ mọi người trên con đường đạt được sức khỏe tốt hơn". CVS cũng xây dựng trang web vệ tinh với rất nhiều thông tin quits.com, hashtag #cvsquits cùng với biểu ngữ thông báo về quyết định này trên nhiều trang web và trang truyền thông xã hội của công ty. Câu chuyện "CVS từ bỏ" đã được đăng tải bởi các phương tiện truyền thông in ấn và quảng bá lớn, tạo ra khoảng 2.577 đề cập trên kênh quảng bá và tổng số hơn 218 triệu lần hiển thị trên phương tiện truyền thông. Tin tức này cũng lan truyền mạnh mẽ trên môi trường trực tuyến, trở thành chủ đề nóng hàng đầu trên cả Facebook lẫn Twitter, tạo ra 200.000 lượt đề cập trên truyền thông xã hội và 152.000 lượt chia sẻ.

Vào ngày quyết định được thực thi, CEO của CVS rung chuông Sở Giao dịch Chứng khoán New York và các nhà điều hành của CVS Health dập tắt điếu thuốc cao 15m tại một sự kiện ở công viên Bryant, thành phố New York. Cả hai sự kiện này đều trở thành tin tức bao phủ trên rất nhiều phương tiện truyền thông. Cuối cùng, cùng với việc cảnh báo về các sản phẩm thuốc lá, CVS cũng phát động một chiến dịch quy mô toàn quốc nhằm giúp những người hút thuốc từ bỏ thói quen, từ đó củng cố thêm thông điệp của công ty về việc "giúp đỡ mọi người trên con đường đạt được sức khỏe tốt hơn" và tạo ra nhiều tin tức tích cực hơn.

Chiến dịch PR "CVS từ bỏ" đã gặt hái được những kết quả ấn tượng. Tại Quốc hội Mỹ, 8 Thượng nghị sĩ, 12 thành viên Hạ viện và nhiều nhà lãnh đạo có ảnh hưởng khác đã đưa ra những tuyên bố kêu gọi các nhà bán lẻ khác đi theo bước chân của CVS. Giá cổ phiếu của CVS đã tăng lên 9,2% chỉ 3 tuần sau khi thông báo được đưa ra. Kết quả một cuộc khảo sát

cho thấy: Cứ 1 trong 4 người tiêu dùng hiện không mua sắm tại các nhà thuốc của CVS cho biết họ sẽ chuyển đơn thuốc của mình tới đây sau khi chuỗi cửa hàng từ bỏ việc bán thuốc lá. "CVS từ bỏ" được gọi là chiến dịch của năm do *PR Week* bầu chọn. "Đây là tiêu chuẩn mới cho PR," một chuyên gia khẳng định. "Quyết định kinh doanh tuyệt vời sẽ mang lại những kết quả PR tuyệt vời – điều sẽ tạo ra những tác động thương mại thiết thực đến giá trị cổ phiếu, hành vi của người tiêu dùng và uy tín cho thương hiệu."

Vai trò và ảnh hưởng của PR

Giống như các hình thức truyền thông khác, PR có sức mạnh thu hút người tiêu dùng và biến thương hiệu trở thành một phần trong cuộc sống cũng như những câu chuyện của họ. Tuy nhiên, PR có thể tạo ra tác động mạnh mẽ với mức chi phí thấp hơn nhiều so với quảng cáo. Những câu chuyện thương hiệu, sự kiện, video hay nội dung thú vị có thể được nhiều phương tiện truyền thông khác nhau đưa tin và lan tỏa bởi người tiêu dùng, mang lại sức ảnh hưởng tương tự, thậm chí là lớn hơn so với những quảng cáo tiêu tốn hàng triệu đô-la. Hãy xem xét những động thái PR gần đây của Burger King:[30]

Trận đấu giữa Floyd Mayweather và Manny Pacquiao vào năm ngoái là một sự kiện không có tính thương mại, được phát sóng theo hình thức trả tiền cho từng lượt xem. ✱Sự xuất hiện của "The King" – linh vật khoác áo choàng, đầu bằng gốm, nhìn có vẻ kỳ dị của Burger King – như một thành phần thuộc đoàn tùy tùng của Mayweather trong cuộc diễu hành trước "Cuộc chiến thế kỷ" đã khiến dư luận xôn xao. Với hơn 4,4 triệu khán giả trên toàn thế giới theo dõi trực tiếp cuộc chiến, sự xuất hiện của "The King" trên khắp Facebook và Twitter đã tạo tiếng vang lớn cho chuỗi Burger. Burger King đã trả cho Mayweather khoảng 1 triệu đô-la, nhưng khoản chi phí đó quá nhỏ so với mức giá 5 triệu đô-la mà các công ty phải chi trả cho một đúp quảng cáo 30 giây trong mùa giải Super Bowl. Một tháng sau, linh vật có râu đó lại xuất hiện tại giải đua ngựa Belmont Stakes, ở khu khán đài riêng ngay phía sau huấn luyện viên Bob Baffert, chủ sở hữu của America Pharoah – chú ngựa đoạt chức danh Tam ngôi* ngày hôm đó. Khi các máy quay hướng về Baffert trước cuộc đua, The King đã "đánh cắp" chương trình, một lần nữa khiến mạng



✱Các động thái PR: Linh vật "The King" đầu gốm kỳ dị của Burger King xuất hiện ở những nơi không thể ngờ – đây là ở khán đài riêng của chú ngựa American Pharoah tại giải đua ngựa Belmont Stakes – thu hút sự chú ý của truyền thông và tạo tiếng vang lớn trên các phương tiện truyền thông xã hội lớn.
Gary Gershoff/Stringer/Getty Images

*. Chú ngựa America Pharoah đã thắng 3 giải đua ngựa lớn nhất nước Mỹ là Kentucky Derby, Preakness và Belmont Stakes. (ND)

xã hội đảo điên. Burger King được cho là chỉ mất 200.000 đô-la quyên góp cho một tổ chức từ thiện liên quan đến cuộc đua để có được sự xuất hiện tại giải Belmont.

Gần đây, trong một động thái PR thông minh khác, Burger King đã đưa ra lời đề nghị "ngừng chiến" tới đối thủ McDonald's vào đúng Ngày Hòa bình. Trong hàng loạt nội dung trực tuyến cũng như những quảng cáo tràn trang trên *New York Times* và *Chicago Tribune*, Burger King đã công khai đề xuất hai bên hãy cùng hợp tác phát triển và bán McWhopper, chiếc bánh mỳ kẹp thịt "chứa đựng những hương vị ngon nhất từ chiếc Big Mac của bạn và chiếc Whopper của chúng tôi thành một vị ngon hòa trộn, chiếc bánh mỳ kẹp thịt yêu chuộng hòa bình". Tất cả doanh thu của sản phẩm sẽ được chuyển đến Peace One Day – một tổ chức phi lợi nhuận hoạt động vì hòa bình. McDonald's từ chối nhưng chính hành động này lại tạo ra một chương trình PR cực kỳ tích cực cho Burger King. Thông qua những động thái PR này, Burger King đã tìm ra cách để hòa mình vào những cuộc trò chuyện hàng ngày trên mạng xã hội. "Burger King đã thực sự tìm ra cách để thu hút sự chú ý bằng những hoạt động bất ngờ, thậm chí có phần khiếm nhã," một chuyên gia nhận định. "Họ đang tạo ra sự lan tỏa mạnh mẽ với mức phí rất khiêm tốn," chuyên gia khác khẳng định. "Nếu bạn có một cách châm ngòi đúng đắn, nó sẽ tạo ra nhiều tiếng vang hơn so với phương tiện truyền thông phải trả phí."

Bất chấp sức mạnh tiềm tàng, PR có khi được mô tả như một đứa con riêng của marketing vì nó đôi khi được sử dụng hạn chế và phân tán. Bộ phận PR thường được đặt tại trụ sở doanh nghiệp hoặc thuộc quyền kiểm soát của một doanh nghiệp bên thứ ba. Nhân viên của bộ phận này luôn rất bận rộn để ứng phó với nhiều nhóm công chúng khác nhau – cổ đông, nhân viên, nhà lập pháp và báo chí – đến mức các chương trình PR hỗ trợ những mục tiêu marketing sản phẩm có thể bị bỏ quên. Hơn nữa, không phải lúc nào giám đốc PR và giám đốc marketing cũng có chung tiếng nói. Trong khi nhiều người làm PR thấy công việc của họ chỉ đơn giản là giao tiếp, các giám đốc marketing lại có xu hướng quan tâm nhiều hơn tới mức độ ảnh hưởng của quảng cáo và PR đến việc xây dựng thương hiệu, doanh thu, lợi nhuận, sự gắn kết khách hàng và quan hệ khách hàng.

Tuy nhiên, tình trạng này đang thay đổi. Mặc dù vẫn chỉ nhận một phần nhỏ trong tổng số ngân sách marketing tại hầu hết các doanh nghiệp, nhưng PR có thể là một công cụ xây dựng thương hiệu mạnh mẽ. Đặc biệt trong kỷ nguyên số hiện nay, ranh giới giữa quảng cáo, PR và những nội dung khác đang ngày càng trở nên lu mờ. Ví dụ, các trang web thương hiệu, blog, video thương hiệu và hoạt động truyền thông xã hội là quảng cáo, PR hay là hình thức nào khác? Tất cả đều là nội dung marketing. Vì việc sử dụng nội dung số được chia sẻ và lan tỏa tăng lên nhanh chóng, PR ngày càng đóng vai trò lớn hơn trong việc quản trị nội dung marketing.

Hơn bất kỳ bộ phận nào khác, PR luôn có trách nhiệm tạo ra nội dung marketing thích hợp để thu hút người tiêu dùng hướng về thương hiệu thay vì truyền các thông điệp ra bên ngoài. "Ưu thế của PR là trở thành bậc thầy kể chuyện của tổ chức. Theo tôi, họ là

người *làm* nội dung," một chuyên gia chia sẻ. "Sự phát triển của truyền thông xã hội đang đẩy các chuyên gia PR từ vị trí hậu trường, viết thông cáo báo chí và tổ chức sự kiện trở thành những người dẫn đầu trong phát triển thương hiệu và gắn kết khách hàng," một chuyên gia khác nhận định. Vấn đề là PR và quảng cáo cần phối hợp chặt chẽ trong một chương trình truyền thông marketing tích hợp để xây dựng sự gắn kết và các mối quan hệ với khách hàng.

CÁC CÔNG CỤ PR CHỦ YẾU

PR sử dụng một số công cụ. Một trong những công cụ chính là *tin tức.* Các chuyên gia PR tìm kiếm và tạo ra những tin tức tốt đẹp về doanh nghiệp, sản phẩm hoặc con người trong doanh nghiệp. Đôi khi, tin tức xuất hiện một cách tự nhiên; đôi khi, người làm PR có thể đề xuất các hoạt động hoặc sự kiện để tạo ra tin tức. Một công cụ phổ biến khác của PR là *các sự kiện đặc biệt,* từ họp báo, diễn thuyết, tham quan thương hiệu, hoạt động tài trợ cho tới sự xuất hiện trên truyền thông đa phương tiện hay các chương trình giáo dục được thiết kế để tiếp cận và thu hút công chúng mục tiêu.

Những người làm PR cũng chuẩn bị các *tài liệu văn bản* để tiếp cận và gây ảnh hưởng đến thị trường mục tiêu. Các tài liệu này bao gồm báo cáo thường niên, tờ rơi, bài báo, bản tin và tạp chí của doanh nghiệp. Những *tài liệu nghe nhìn* như video đang ngày càng được sử dụng như công cụ truyền thông. *Các tài liệu nhận diện doanh nghiệp* cũng có thể giúp tạo ra bản sắc của doanh nghiệp, khiến công chúng nhận ra ngay lập tức. Logo, văn phòng phẩm, tờ rơi, biển hiệu, hình thức tổ chức kinh doanh, thẻ kinh doanh, các tòa nhà, đồng phục, phương tiện di chuyển và vận chuyển của doanh nghiệp – tất cả đều trở thành công cụ marketing khi chúng hấp dẫn, đặc biệt và dễ nhớ. Cuối cùng, doanh nghiệp có thể nâng cao thiện chí của công chúng bằng cách đóng góp tiền bạc, thời gian cho các *hoạt động phục vụ cộng đồng.*

Như đã thảo luận ở trên, trang web và truyền thông xã hội cũng là những kênh PR quan trọng. Các trang web, blog và phương tiện truyền thông xã hội như YouTube, Facebook, Instagram, Snapchat, Pinterest và Twitter là những phương tiện mới mẻ trong việc tiếp cận và thu hút công chúng. Như đã lưu ý, cách kể chuyện và gắn kết là thế mạnh cốt lõi của PR, và chúng phát huy hiệu quả khi được sử dụng trong truyền thông trực tuyến, di động và truyền thông xã hội.

Giống như các công cụ truyền thông khác, khi xem xét thời điểm và cách sử dụng PR, doanh nghiệp nên đặt ra các mục tiêu PR, lựa chọn thông điệp và phương tiện PR, thực hiện kế hoạch PR và thậm chí là đánh giá kết quả. Bộ phận PR nên kết hợp nhuần nhuyễn với các hoạt động truyền thông khác trong tổng thể những nỗ lực truyền thông marketing tích hợp của doanh nghiệp.

TỔNG QUÁT CÁC MỤC TIÊU VÀ THUẬT NGỮ CHÍNH

TỔNG QUÁT CÁC MỤC TIÊU

Các doanh nghiệp không chỉ đưa ra sản phẩm tốt, họ còn phải gắn kết khách hàng, truyền thông một cách thuyết phục tới họ về lợi ích của sản phẩm và đặt sản phẩm vào tâm trí khách hàng một cách thận trọng. Để làm được điều này, họ phải thành thạo về *quảng cáo* và *PR*.

Mục tiêu 15-1 Xác định vai trò của quảng cáo trong hỗn hợp xúc tiến.

Quảng cáo – sử dụng truyền thông có tính phí bởi bên bán hàng nhằm thông báo, thuyết phục hoặc nhắc nhở người mua về sản phẩm hoặc doanh nghiệp của mình – là một công cụ xúc tiến quan trọng để gắn kết khách hàng và truyền tải giá trị mà người làm marketing tạo ra cho khách hàng. Mỗi năm, những người làm marketing tại Mỹ chi tiêu khoảng 190 tỷ đô-la cho quảng cáo; tính trên phạm vi thế giới thì con số này là hơn 545 tỷ đô-la. Quảng cáo có nhiều hình thức và mục đích sử dụng. Dù đối tượng sử dụng quảng cáo chủ yếu là các doanh nghiệp nhưng cũng có rất nhiều tổ chức phi lợi nhuận, chuyên gia và tổ chức xã hội sử dụng nó để truyền đạt tư tưởng của mình tới các nhóm công chúng mục tiêu khác nhau. *PR* – giành được cảm tình từ công chúng và tạo dựng hình ảnh tốt đẹp về doanh nghiệp – là công cụ ít được sử dụng nhất trong các công cụ truyền thông chính, mặc dù nó có tiềm năng trong việc xây dựng nhận thức và sự yêu thích từ người tiêu dùng.

Mục tiêu 15-2 Mô tả các quyết định chính trong quá trình phát triển một chương trình quảng cáo.

Quá trình ra quyết định quảng cáo là việc ra quyết định về mục tiêu, ngân sách, thông điệp, phương tiện truyền thông cho quảng cáo và đánh giá hiệu quả. Người làm quảng cáo cần thiết lập chỉ tiêu, nhiệm vụ và lộ trình mục tiêu rõ ràng, trọng tâm là thông báo, gắn kết, thuyết phục hay nhắc nhở người mua. Mục đích của quảng cáo là đưa khách hàng đi qua các giai đoạn sẵn sàng của người mua như đã được đề cập trong Chương 14. Một số quảng cáo được thiết kế để đưa người mua tới hành động tức thì. Tuy nhiên, nhiều quảng cáo mà bạn thấy ngày nay lại tập trung xây dựng hoặc củng cố mối quan hệ bền vững với khách hàng. *Ngân sách* cho quảng cáo phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Dù sử dụng phương pháp gì thì việc dự trù ngân sách quảng cáo cũng không dễ dàng.

Chiến lược quảng cáo bao gồm 2 phần chính: sáng tạo *thông điệp, nội dung* quảng cáo và lựa chọn *phương tiện* truyền thông. *Quyết định về thông điệp* đòi hỏi phải thiết lập một chiến lược thông điệp và thực thi một cách hiệu quả. Thông điệp và nội dung tốt đặc biệt quan trọng trong môi trường quảng cáo tốn kém và hỗn loạn ngày nay. Dù chỉ để thu hút và duy trì sự quan tâm, các thông điệp quảng cáo ngày nay cũng phải được lên kế hoạch tốt, sáng tạo, có tính giải trí cao và hữu dụng hơn với người tiêu dùng. Thực tế, nhiều người làm marketing hiện nay đang sử dụng một dạng kết hợp giữa quảng cáo và giải trí, gọi là *Madison & Vine*. *Quyết định về phương tiện* truyền thông liên quan đến việc xác định phạm vi tiếp cận, tần suất, ảnh hưởng và mục tiêu gắn kết; lựa chọn các loại hình phương tiện chính; lựa chọn phương tiện truyền thông và thời điểm truyền thông. Các quyết định về thông điệp và phương tiện truyền thông phải được điều phối chặt chẽ để đạt được hiệu quả tối đa cho chiến dịch.

Cuối cùng, việc *đánh giá* đòi hỏi doanh nghiệp phải đánh giá những ảnh hưởng của quảng cáo đối với truyền thông và doanh số trước, trong và sau khi quảng cáo được phát. Đóng góp của quảng cáo trở thành vấn đề nóng ở hầu hết doanh nghiệp. Ngày càng có nhiều nhà quản lý cấp cao đặt câu hỏi: "Chúng ta được gì từ việc đầu tư cho quảng cáo?" và "Làm thế nào để chúng ta biết được số tiền mình bỏ ra là hợp lý?". Các vấn đề quan trọng khác về quảng cáo liên quan tới việc *tổ chức* bộ phận quảng cáo và xử lý sự phức tạp trong quảng cáo quốc tế.

Mục tiêu 15-3 Xác định vai trò của PR trong hỗn hợp xúc tiến.

PR được sử dụng để quảng bá cho sản phẩm, con người, địa điểm, ý tưởng, hoạt động, tổ chức và thậm chí là quốc gia. Doanh nghiệp sử dụng PR để xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với người tiêu dùng, nhà đầu tư, giới truyền thông báo chí và các cộng đồng của họ. PR có thể tạo ra ảnh hưởng mạnh mẽ tới nhận thức của công chúng với mức chi phí thấp hơn nhiều so với quảng cáo và kết quả của PR đôi khi rất ngoạn mục. Mặc dù vẫn chỉ nhận

được một khoản ngân sách nhỏ trong tổng ngân sách dành cho marketing tại hầu hết các doanh nghiệp, nhưng PR ngày càng đóng vai trò quan trọng hơn trong việc xây dựng thương hiệu. Trong thời đại truyền thông kỹ thuật số, di động và truyền thông xã hội, ranh giới giữa quảng cáo và PR đang ngày càng bị xóa mờ.

Mục tiêu 15-4 Giải thích cách thức doanh nghiệp sử dụng PR để giao tiếp với công chúng.

Các doanh nghiệp sử dụng PR để giao tiếp với công chúng của họ bằng cách thiết lập mục tiêu PR, lựa chọn thông điệp và phương tiện PR, thực hiện kế hoạch PR và đánh giá kết quả PR. Để hoàn thành những mục tiêu này, các chuyên gia PR sử dụng nhiều công cụ như tin tức hay sự kiện đặc biệt. Họ cũng chuẩn bị tài liệu văn bản, tài liệu nghe nhìn, tài liệu nhận diện, đóng góp tiền bạc và thời gian cho các hoạt động phục vụ cộng đồng. Internet cũng dần trở thành một kênh PR quan trọng khi các trang web, blog và phương tiện truyền thông xã hội đang cung cấp những phương pháp mới mẻ thú vị để tiếp cận nhiều công chúng hơn.

CÁC THUẬT NGỮ CHÍNH

Mục tiêu 15-1
Quảng cáo
Mục tiêu 15-2
Mục tiêu quảng cáo
Ngân sách quảng cáo
Chiến lược quảng cáo
Madison & Vine
Quảng cáo tự nhiên
Ý tưởng sáng tạo
Phong cách thể hiện
Phương tiện quảng cáo
Hệ số lợi nhuận trên vốn đầu tư cho quảng cáo
Công ty quảng cáo
Mục tiêu 15-3
Quan hệ công chúng (PR)

THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP TƯ DUY

Câu hỏi thảo luận

15-1 Giải thích các quyết định mà các nhà quản lý marketing đưa ra khi phát triển một chương trình quảng cáo. (AACSB: Trao đổi)

15-2 Các mục tiêu quảng cáo được phân loại theo những mục đích chính nào? Giải thích. Đưa ra hai ví dụ cho mỗi trường hợp. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

15-3 Thảo luận về cách những người làm marketing có thể bứt phá khỏi môi trường quảng cáo hỗn loạn. (AACSB: Trao đổi)

15-4 Công ty quảng cáo là gì? Thảo luận về những thay đổi trong các công ty quảng cáo ngày nay so với cách thức họ hoạt động trong quá khứ. (AACSB: Trao đổi)

15-5 Định nghĩa *PR* và giải thích các chức năng của PR. (AACSB: Trao đổi)

Bài tập tư duy

15-6 Tìm kiếm 3 quảng cáo truyền hình mà bạn yêu thích trên YouTube, mỗi quảng cáo sử dụng một phong cách thể hiện khác nhau. Với mỗi quảng cáo, hãy xác định phong cách thể hiện được sử dụng và đối tượng khán giả mục tiêu. Đó có phải là một quảng cáo tốt không? Hãy chuẩn bị để trình bày các quảng cáo và chứng minh kết luận của bạn. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

15-7 Các mục tiêu quảng cáo có thể được phân loại theo mục đích chính – để *thông tin*, *thuyết phục* hay *nhắc nhở*. Tổ chức thành một nhóm nhỏ, hãy chỉ ra một quảng cáo thông báo, một quảng cáo thuyết phục và một quảng cáo nhắc nhở. Giải thích cách mỗi quảng cáo này đáp ứng mục tiêu được kỳ vọng. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

15-8 Đầu năm 2016, tổ chức Dự án Thương binh (Wounded Warrior Project) đã chịu một khủng hoảng lớn trong hoạt

động gây quỹ của mình khi các báo cáo chính đều chỉ ra rằng tổ chức phi lợi nhuận này đã chi tiêu quá nhiều tiền cho việc đi lại, hội nghị và những sự kiện cao cấp thay vì hỗ trợ trực tiếp cho các thương binh. Hãy nghiên cứu trường hợp này. Bộ phận PR của Dự án Thương binh xử lý những cáo buộc sai này bằng cách tiếp cận các nhà tài trợ và những nhóm công chúng khác của họ liệu có hiệu quả không? Tại sao? Các phương tiện truyền thông xã hội đang thay đổi quy trình PR như thế nào? (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

ỨNG DỤNG VÀ TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Marketing trực tuyến, di động và truyền thông xã hội Mạng lưới người dùng của Facebook

Facebook có 1,44 tỷ người dùng hàng tháng và một tỷ lệ lớn người dùng thường xuyên truy cập trang này hàng ngày trên thiết bị di động. Khởi đầu là một mạng xã hội trực tuyến cho phép mọi người kết nối với nhau, sau đó, Facebook đã dần biến đổi sang nền tảng truyền thông khổng lồ, hứa hẹn sẽ trở thành kẻ thay đổi cuộc chơi trong lĩnh vực quảng cáo di động. Facebook đã ra thông cáo tin tức về nền tảng quảng cáo trên thiết bị di động mới được gọi là Mạng lưới người dùng (Audience Network), giúp những người làm quảng cáo truyền tải thông điệp tới đúng đối tượng mục tiêu. Trong khi có rất nhiều nền tảng quảng cáo di động khác (Google hiện đang chiếm lĩnh thị trường), Facebook sở hữu kho dữ liệu hữu ích cho những người làm quảng cáo. Google rất mạnh trong tìm kiếm dữ liệu, nhưng Facebook có ưu thế của mạng xã hội đã trở thành một phần trong cuộc sống của chúng ta. Trước đây, Facebook tự đặt quảng cáo của các doanh nghiệp có nhu cầu quảng cáo trên chính trang của mình, tuy nhiên, hiện tại, Facebook sẽ đẩy những quảng cáo này sang các ứng dụng của bên thứ ba. Đây là tình huống có lợi cho cả ba bên: người làm quảng cáo, đơn vị phát triển ứng dụng và Facebook, theo đó, người làm quảng cáo đưa những quảng cáo của mình tới mọi người dựa trên các thông tin cá nhân, đơn vị phát triển ứng dụng có doanh thu quảng cáo, Facebook cũng giảm được chi phí đặt quảng cáo. Chi phí cắt giảm này là một khoản không hề nhỏ - chỉ trong quý cuối năm 2015, Facebook đã kiếm được 5,6 tỷ đô-la doanh thu từ quảng cáo trên thiết bị di động, chiếm 80% tổng doanh thu quảng cáo của Facebook.

15-9 So sánh và đối chiếu mạng lưới quảng cáo của Facebook, Google và Twitter. Mạng lưới nào hiệu quả nhất đối với những người làm quảng cáo? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

15-10 Quảng cáo di động là một trong những lĩnh vực phát triển nhanh nhất của quảng cáo kỹ thuật số, nhưng hiệu quả quảng cáo di động được đo lường như thế nào? Nghiên cứu vấn đề này và báo cáo kết quả tìm hiểu của bạn. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Đạo đức marketing Quảng cáo tự nhiên

Quảng cáo tự nhiên - các bài viết trả tiền và/hoặc được viết bởi một thương hiệu xuất hiện trên trang web của một đơn vị xuất bản - đã nổi lên như một công cụ marketing nội dung mới đầy mạnh mẽ và phổ biến trong những năm qua. Những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực truyền thông như *BuzzFeed*, *The New York Times*, *The Wall Street Journal* và *The Atlantic* đầu tư rất nhiều vào việc sáng tạo và truyền bá các quảng cáo tự nhiên này (còn được gọi là *nội dung tài trợ*) thay mặt cho các thương hiệu, với khoản phí hơn 100.000 đô-la cho một chiến dịch quảng cáo tự nhiên.

Những nội dung tài trợ như vậy được thiết kế để hài hòa với giao diện và cảm xúc của các nội dung khác trên trang web, đồng thời được viết thêm ghi chú như "Tài trợ" hoặc "Quảng cáo". Những ghi chú này thường rất khó nhận ra kể cả khi người tiêu dùng chủ đích tìm chúng. Vì vậy, không có gì ngạc nhiên nếu người tiêu dùng thường không thể phân biệt sự khác nhau giữa nội dung thương hiệu trả phí và một bài báo thông thường. Gần đây, hãng truyền thông chuyên về marketing nội dung Contently đã thực hiện khảo sát với những người tiêu dùng trưởng thành, cho họ xem nội dung trực tuyến được tài trợ bởi một thương hiệu nào đó trên *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *The Atlantic*, *The Onion*, *BuzzFeed* hoặc *Forbes*, so sánh với một bài

viết thực sự về Whole Foods của tờ *Fortune*. Có 4 trong 6 bài báo này là những quảng cáo tự nhiên, đa số người tiêu dùng nói rằng họ nghĩ những quảng cáo đó là các bài báo thông thường.

15-11 Tìm kiếm trên internet ví dụ về quảng cáo tự nhiên hoặc các nội dung tài trợ khác. Những quảng cáo này có thể đánh lừa người tiêu dùng không? Các doanh nghiệp có cần chịu trách nhiệm về việc đảm bảo người tiêu dùng hiểu và phân biệt được nội dung tài trợ với những nội dung khác không? Giải thích. (AACSB: Tư duy phản xạ; Trao đổi; Sử dụng CNTT)

15-12 Các quy định và hướng dẫn hiện hành của Ủy ban Thương mại Liên bang (FTC) về quảng cáo trực tuyến có đủ để quản lý quảng cáo tự nhiên và nội dung tài trợ không? Liệu FTC có ban hành hướng dẫn hoặc quy định mới không? Giải thích. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Marketing qua các con số C3, CPM và CPP

Tỷ suất người xem (rating) được công bố bởi hãng Nielsen rất quan trọng đối với những người làm quảng cáo và nhà sản xuất chương trình truyền hình bởi chi phí thời gian quảng cáo trên truyền hình dựa vào các tỷ suất này. Rating của một chương trình được tính bằng cách lấy số hộ gia đình trong mẫu của Nielsen theo dõi chương trình đó chia cho số lượng hộ gia đình có tivi – tương đương 115,6 triệu hộ tại Mỹ. Một điểm rating tương ứng với 1% số hộ gia đình trên thị trường tivi. Nielsen rating còn được biết đến với tên gọi C3, đo lường lượng người xem quảng cáo trực tiếp ngay lúc phát hoặc xem quảng cáo được ghi lại cho đến 3 ngày sau đó. Một phương pháp đo lường hiệu quả quảng cáo khác là chi phí trên mỗi đơn vị nghìn (CPM), nghĩa là chi phí quảng cáo trên 1.000 liên hệ của các đối tượng tiềm năng. Người làm quảng cáo đồng thời đánh giá chi phí dựa trên mỗi điểm rating (CPP) bằng cách chia chi phí quảng cáo theo rating. Những con số này được sử dụng để đánh giá hiệu quả của việc dùng phương tiện truyền thông. Hãy sử dụng thông tin giá trung bình và thông tin rating của các chương trình vào khung giờ 8 giờ tối thể hiện trong bảng để trả lời những câu hỏi sau.

Chương trình truyền hình	Chi phí quảng cáo 30 giây (đô-la)	C3 Rating
Sunday Night Footbal	594.000	7,9
Big Bang Theory	317.000	5,1
The Voice	264.575	3,9
How I met your mother	168.435	3,2
Agents of S.H.I.E.L.D.	169.730	3,1

15-13 Có bao nhiêu hộ gia đình được kỳ vọng xem mỗi chương trình truyền hình? (AACSB: Trao đổi; Lý luận phân tích)

15-14 Tính toán chi phí trên mỗi đơn vị nghìn (CPM) và chi phí trên mỗi điểm rating (CPP) của từng chương trình. Người làm quảng cáo nên sử dụng các phương pháp tính toán này như thế nào khi lập kế hoạch quảng cáo trên truyền hình? (AACSB: Trao đổi; Lý luận phân tích; Tư duy phản xạ)

Tình huống video Kmart

Ngay sau quảng cáo "Vận chuyển cả quần" (Ship My Pants) cực kỳ nổi tiếng, Kmart tiếp tục gây ấn tượng mạnh mẽ với quảng cáo hài hước với một số người, gây khó chịu với một số khác và độc đáo đối với các nhà phân tích quảng cáo. Kmart tung ra quảng cáo mới nhất của mình, "Tiết kiệm khí đốt" (Big Gas Savings) trên YouTube trước khi phát sóng trên truyền hình. Tương tự quảng cáo trước đó, quảng cáo này đã lan truyền nhanh chóng.

Ngoài việc dựa vào sự hài hước quen thuộc để gia tăng doanh số, Kmart còn kịp thời bắt nhịp với xu hướng tạo ra giá trị cho khách hàng – thông qua hình thức tiết kiệm tiền xăng. Khách hàng có thể tiết kiệm 30 xu mỗi gallon xăng bằng cách chi 50 đô-la trở lên tại các cửa hàng Kmart. Hàng triệu khách hàng đã tận dụng ưu đãi này, giúp gia tăng lượt ghé thăm tới các cửa hàng thuộc Kmart.

Sau khi xem xong video giới thiệu về Kmart, hãy trả lời các câu hỏi sau:

15-15 Thông điệp quảng cáo của Kmart trong quảng cáo "Tiết kiệm khí đốt" là gì?

15-16 Tại sao Kmart lại chọn cách tung ra video này trên YouTube?

15-17 Quảng cáo này của Kmart có hiệu quả không? Giải thích.

Tình huống doanh nghiệp Allstate: Đưa Mayhem vào cuộc chiến quảng cáo bảo hiểm xe hơi

Vào mùa xuân năm 1950, cô con gái đang trong độ tuổi thiếu niên của Tổng giám đốc bán hàng Allstate, Davis Ellis, bị mắc bệnh viêm gan ngay trước khi tốt nghiệp trung học. Một buổi tối, về nhà với tâm trạng đầy lo lắng, ông gặp vợ đúng lúc trở về từ bệnh viện nơi con gái họ đang điều trị. Khi gặp nhau trước cửa, vợ ông nói: "Bệnh viện khuyên chúng ta đừng quá lo lắng... Chúng ta đang được các bác sĩ quan tâm, chăm sóc tận tình."

Cuối năm đó, Ellis được giao nhiệm vụ phối hợp cùng một nhóm chịu trách nhiệm xây dựng và phát triển chiến dịch quảng cáo toàn quốc cho Công ty Bảo hiểm Allsate. Khi nhóm thảo luận về thông điệp mà họ muốn thương hiệu truyền tải, Ellis nhớ lại lời nói của vợ mình, "Chúng ta đang được quan tâm, chăm sóc tận tình" và cảm giác tốt lành mà nó mang tới. Cụm từ thể hiện chính xác cảm giác an toàn, sự yên tâm và trách nhiệm – những đặc điểm mà nhóm mong muốn khách hàng liên tưởng khi nghĩ tới Allsate. Vì vậy, câu khẩu hiệu "Bạn được quan tâm, chăm sóc tận tình với Allstate" ra đời.

Đến đầu thập niên 2000, một nghiên cứu của Đại học Northwestern chỉ ra rằng câu khẩu hiệu lâu năm của Allstate là câu nói được nhận diện nhiều nhất tại Mỹ. Trong nhiều năm, Allstate giữ vị trí công ty bảo hiểm cá nhân lớn thứ hai, chỉ sau State Farm. Không lâu sau đó, Allstate đã mời diễn viên Dennis Haysbert làm người đại diện phát ngôn của hãng. Đóng vai chính trong hàng chục quảng cáo của Allstate, mỗi quảng cáo kết thúc với câu hỏi "Bạn có đang được quan tâm, chăm sóc tận tình không?" ở phần kết, giọng nói trầm ấm của Haysbert đã trở thành sự thư giãn quen thuộc dễ chịu với khán giả truyền hình. Ngày nay, khẩu hiệu "Được quan tâm, chăm sóc tận tình" là câu khẩu hiệu tồn tại lâu nhất của một chiến dịch quảng cáo.

Cú hích thay đổi quảng cáo

Mặc dù quảng cáo của Allstate đã hoạt động hiệu quả trong nhiều thập kỷ, cuối cùng, công ty này cũng rơi vào tình trạng không có sự đổi mới như các công ty khác của ngành bảo hiểm. Những công ty bảo hiểm xe hơi lớn chỉ chi một khoản tiền khiêm tốn cho các chiến dịch quảng cáo buồn tẻ, chứa những thông điệp cảm động, và cảm giác yên tâm nhàm chán, ví dụ Allstate với khẩu hiệu "Bạn đang được quan tâm, chăm sóc tận tình" hoặc State Farm với khẩu hiệu "Người hàng xóm tốt bụng của bạn." Trong một ngành toàn những quảng cáo chi phí thấp và buồn tẻ, không có chiến dịch marketing của thương hiệu nào trở nên nổi bật. Tuy nhiên, sự yên bình này kết thúc khi GEICO Gecko – thương hiệu mang tính biểu tượng chiếm lĩnh thị trường hiện nay – lần đầu tiên xuất hiện cùng sự hẫu thuận của các yếu tố: ngân sách lớn, bán hàng trực tiếp và giá thấp. Chiến dịch quảng cáo của GEICO đã tạo ra một cú nổ về chi phí quảng cáo và sự sáng tạo trong ngành bảo hiểm lúc bấy giờ, nhanh chóng tạo ra một cuộc chiến quảng cáo toàn diện. Những quảng cáo bảo hiểm xe hơi một thời cũ kỹ, bảo thủ nay trở thành những màn biểu diễn đầy sáng tạo, sắc bén, tương tự như các quảng cáo trong bất kỳ ngành nào khác. Dưới đây là một vài điểm nổi bật:

- **GEICO**: GEICO khơi mào cuộc chiến quảng cáo bảo hiểm xe hơi khi nó được mua lại bởi công ty Berkshire Hathaway, thuộc sở hữu của tỷ phú Warren Buffet, và được giao cho toàn quyền hoạt động để tăng trưởng thị phần. Điều này đã dẫn đến sự bùng nổ quảng cáo, điều mà ngành công nghiệp bảo hiểm chưa bao giờ chứng kiến. GEICO đã sáng tạo ra một chuỗi chiến dịch bao gồm mọi thứ, từ hình ảnh những người thượng cổ văn minh đến một đống tiền mặt gắn mắt giả. Tuy nhiên, chính chú tắc kè Gecko mới là nhân vật có ảnh hưởng lớn nhất. Với chất giọng Anh đặc trưng, Gecko đã truyền tải thông điệp đơn giản của GEICO một cách rõ ràng – "15 phút có thể giúp bạn tiết kiệm 15% hoặc hơn thế nữa cho bảo hiểm xe hơi." Khác với những đại diện phát ngôn khác trong ngành, Gecko mang lại cá tính và sức cuốn hút mới mẻ cho ngành công nghiệp bảo hiểm buồn tẻ cũng như những thương hiệu ù lì trước đây.
- **Progressive**: Theo sau sự mở đường của GEICO, Progressive đã tạo ra Flo – một nhân vật giả tưởng có tính cách vui tươi và đáng yêu làm biểu tượng cho nhân viên bán hàng. Progressive đã xây dựng hình ảnh nhân viên bán hàng luôn vui vẻ, với đôi môi màu ruby để thuyết phục người tiêu dùng có sẵn trên thị trường rằng họ có thể nhận được ưu đãi giá tốt hơn từ Progressive. Flo đã giúp đưa thương hiệu Progressive nổi lên tiếp sau GEICO với tư cách là công ty bảo hiểm ô tô lớn thứ tư. Flo hỗ trợ mọi người khi họ sẵn sàng mua sắm. Sau đó, Progressive đã giới thiệu một chiến dịch kế tiếp có sự tham gia của các nhân vật giả tưởng khác gồm: Messenger – người lạ có râu, mặc áo khoác da; Brad – người đàn ông dễ

gần, tự tin, hài hước, giàu lòng tự trọng, luôn nhắc về bản thân với tư cách người thứ ba. Tương tự Gecko của GEICO, Flo, Messenger và Brad đã đưa ra thông điệp giá tiết kiệm là đặc điểm thu hút của Progressive.

- **State Farm**: Khi GEICO và Progressive làm rung chuyển ngành công nghiệp với các mô hình bán hàng trực tiếp, giá rẻ, cao cấp, các đại lý bảo hiểm xe hơi truyền thống bắt buộc phải có hành động đáp trả. Người dẫn đầu lâu năm trong ngành công nghiệp bảo hiểm, State Farm với tuổi đời 90 năm, hầu như không xa lạ với quảng cáo. Tương tự Allstate, State Farm sở hữu câu khẩu hiệu lâu đời và được nhận biết rộng rãi – "Giống như người hàng xóm tốt bụng, State Farm luôn ở đây" – một câu khẩu hiệu mang nhịp điệu được viết bởi biểu tượng nhạc pop Barry Manilow năm 1971. Cảm nhận được mối đe dọa từ những thương hiệu mới, State Farm đã chiến đấu mạnh mẽ với chiến dịch mới tập trung vào sự vững bền lâu năm của họ. Trong chiến dịch "tiếng chuông kỳ diệu," các đặc vụ của State Farm đã xuất hiện một cách thần kỳ khi được triệu hồi bởi tiếng chuông leng keng từ những tài xế trẻ đang gặp vấn đề – bao gồm cả LeBron James. Mục tiêu của chiến dịch là thuyết phục người tiêu dùng rằng họ vẫn cần sử dụng các dịch vụ từ một trong số 18.000 đại lý của State Farm. Để giúp quan điểm của mình vững chắc hơn, State Farm đã mạnh tay chi gấp đôi ngân sách quảng cáo.

"Đôi tay quan tâm, chăm sóc" gặp Mayhem

Trong bối cảnh cạnh tranh về sáng tạo quảng cáo, Allstate đã phải vật lộn để giữ lấy chính mình, chưa nói đến việc phát triển. Với sự trỗi dậy của Gecko và Flo, dù có sự hiện diện của Haysbert dưới tư cách là gương mặt đại diện quảng cáo cho công ty, Allstate vẫn mất thị phần trong 2 năm liên tiếp. Thương hiệu này cần cá tính vượt trội của riêng mình. Vì vậy, Allstate đã liên hệ công ty quảng cáo Leo Burnett để mang tới sự hỗn loạn cho cuộc sống – theo nghĩa đen. Sử dụng nhân vật mới Mayhem đầy rùng rợn do nam diễn viên Dean Winters thủ vai, Allstate đã tạo ra một nhân vật phản diện đối đầu với người anh hùng lương thiện Haysbert. Mục tiêu của chiến dịch là thuyết phục người tiêu dùng rằng có nhiều thứ cần quan tâm khi mua bảo hiểm xe hơi hơn là vấn đề giá cả. "Chúng tôi biết mình cần... một dịp quan trọng để nói với mọi người rằng chúng tôi quan tâm đến họ," Lisa Cochrane, Phó giám đốc marketing của Allstate chia sẻ. "Mayhem ở đó để thay đổi cuộc đối thoại, phá vỡ việc thương mại hóa bảo hiểm và cung cấp cho bạn những thông tin cần thiết, giúp bạn đảm bảo mình được bảo vệ theo cách đúng đắn." Giám đốc điều hành của Leo Burnett đề cập một cách trực diện và thẳng thắn hơn khi phát biểu: "Chúng tôi muốn đá đít Flo."

Mayhem đưa ra tất cả các sự kiện không mong muốn có thể dẫn đến những khiếu nại về bảo hiểm xe hơi. Đầu tiên, anh ta xuất hiện như một cành cây rơi vào một chiếc ô tô, sau đó là hình ảnh một cô gái trong độ tuổi thiếu niên đang gặp tổn thương tâm lý lái chiếc SUV màu hồng đâm vào một chiếc xe khác. Theo Cochrane, chỉ sau 2 quảng cáo đầu tiên này, "chúng đã tạo được ấn tượng." Những tình huống có thể xảy ra với Mayhem là không kể hết. Mayhem có thể là một con nai, bất ngờ nhảy ra trên đường của một chiếc ô tô đang di chuyển vào ban đêm, "vì đó là những gì loài nai thường làm." Mayhem có thể là một trận mưa không ngừng, làm nước rò rỉ qua cửa sổ trời của chiếc ô tô. Mayhem có thể là hệ thống GPS bị trục trặc, khiến tài xế lái chệch hướng và đâm vào một chiếc xe khác. Không chỉ vậy, Mayhem có thể là những đợt tuyết rơi, đè nặng vào nóc gara cho đến khi đổ sập, làm tan nát chiếc xe hơi đang đỗ bên trong. Mỗi quảng cáo kỳ quặc này đều kết thúc bằng lời tuyên bố và câu hỏi: "Nếu bạn cắt giảm chi phí bảo hiểm, bạn có thể sẽ phải tự trả tiền cho việc này. Bạn đã được quan tâm, chăm sóc chưa?"

Qua những quảng cáo thông minh và sáng tạo như vậy, Allstate đã truyền tải thành công thông điệp "Mayhem. Anh ta ở khắp mọi nơi." Chiến dịch này đã mang tới một bước ngoặt hiện đại, thu hút sự chú ý vào câu khẩu hiệu lâu năm của Allstate: "Bạn được quan tâm, chăm sóc tận tình với Allstate," giúp định vị thương hiệu là một phương án thay thế vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh về giá. Thậm chí với chiến dịch "Đôi tay quan tâm, chăm sóc" lâu năm, Allstate vẫn cần một điều gì đó đổi mới. Thực tế, Mayhem không chỉ diễn tả chiến dịch của Allstate – nó đồng thời minh họa toàn bộ thế giới quảng cáo của ngành bảo hiểm xe hơi.

Chiến dịch Mayhem không chỉ được người tiêu dùng đón nhận, nó còn nhận được sự tán dương từ giới phê bình, giành được khoảng 80 giải thưởng quảng cáo trong năm đầu tiên. Tuy vậy, có lẽ sự thành công lớn hơn về tác động của chiến dịch là mức độ ảnh hưởng sâu rộng của nhân vật vào văn hóa đại chúng. Mặc dù chỉ đạt được khoảng hơn 1/3 số lượng người hâm mộ, so với 4,9

triệu người hâm mộ trên Facebook của Flo, nhưng Mayhem có lượt tương tác gấp 5 lần so với nữ đại diện phát ngôn vui tươi Flo của Progressive. Khi người sáng tạo ra nhân vật này nhìn thấy mọi người hóa trang trong trang phục Mayhem để đi xin kẹo vào dịp Halloween trên đường phố, cô đã gọi nó là "một cột mốc trong sự nghiệp khiến cô ấy tự hào."

Hơn cả mức độ phổ biến, Mayhem đã làm được điều cốt lõi là đưa ra thông điệp chính xác. Cuối mỗi quảng cáo, anh ta cảnh báo: "Nếu cắt giảm chi phí bảo hiểm, bạn có thể sẽ phải tự trả tiền cho việc này." Sau đó, giọng nói trấn an của Haysbert vang lên để cung cấp giải pháp: "Bạn đã được quan tâm, chăm sóc chưa? Hãy sử dụng bảo hiểm Allstate. Bạn có thể tiết kiệm tiền và được bảo vệ tốt hơn khỏi Mayhem." Thông điệp "xứng đáng để trả nhiều hơn" này đã đưa Allstate trở lại vị trí dẫn đầu trong việc tạo ra giá trị cho khách hàng.

Mayhem Redux*

Quảng cáo của Allstate không chỉ sáng tạo mà còn hiệu quả. Sau vài năm, quảng cáo Mayhem kết hợp với quảng cáo "Đôi tay quan tâm, chăm sóc" của Hayberts đã khiến Allstate giành được 74% nhận thức về thương hiệu, chỉ đứng sau State Farm với mức chênh lệch nhỏ, trong khi State Farm có chi phí quảng cáo nhiều hơn 60%. Trong một thời gian, chiến dịch Mayhem đã giúp Allstate ngừng việc đánh mất thị phần. Theo Thomas Wilson – CEO của Allstate: "Nó đã có hiệu quả. Nếu bạn nhìn vào định giá và công việc kinh doanh mới của chúng tôi, thì mọi thứ đang tiến triển." Tất cả điều này đã thúc đẩy Allstate mở rộng chiến dịch, bao gồm việc giới thiệu người anh em Hispanic** của Mayhem, Mala Suerte (xui xẻo), hướng tới người tiêu dùng Hispanic. Mayhem đã gây rúng động ngành công nghiệp quảng cáo trong suốt 6 năm với hơn 25 quảng cáo truyền hình cũng như quảng cáo trên phát thanh, biển quảng cáo tấm lớn và các banner quảng cáo trên internet.

Để mở rộng chiến dịch, Allstate đã đưa Mayhem lên một tầm cao mới bằng việc tạo cho nhân vật này một tài khoản Twitter riêng. Trước ý kiến về việc gia nhập cộng đồng Twitter dường như khá muộn, nhà điều hành Allstate giải thích rằng sự chậm trễ là cố ý. "Chúng tôi rất cẩn trọng để không lạm dụng Mayhem và không tiết lộ quá nhiều về [anh ta]," Jennifer Egelan, Giám đốc quảng cáo của Allsate nói. "[Chúng tôi muốn] đợi ý tưởng phù hợp để đưa Mayhem tham gia Twitter."

Ý tưởng là tạo ra sự tương thích với tính cách của Mayhem. Khi một mùa bóng đá gần đây bắt đầu, Mayhem đã thăm dò ý kiến của người theo dõi về những gì anh ta nên mô tả trong quảng cáo tiếp theo: một vỉ nướng than hay một dây bungee giá rẻ. Người tiêu dùng đã bỏ phiếu cho dây. Mayhem đã không tuân theo lựa chọn này và tweet trả lời: "Quá tệ. Tôi là lò nướng có chân. Ai đã đoán đúng nào?" Tiếp đó, anh ta đã xuất hiện trên video đăng tải trên mạng Vine với hình ảnh chiếc xe bốc cháy do một tai nạn nướng. Allstate sau đó đã phát hành 2 quảng cáo Mayhem mới – "Hỏa hoạn từ vỉ nướng" và "Dây bungee giá rẻ" – làm cho tất cả những người tham gia bình chọn cảm thấy hài lòng. Bên cạnh đó, việc đặt hashtag #MayhemSale cũng giúp tăng lưu lượng truy cập vào các mạng xã hội của Mayhem. Loạt quảng cáo này mô tả Mayhem là một tên trộm thông thạo mạng xã hội đã đột nhập vào nhà Matt và Shannon – những người hâm mộ bóng đá vô tư – đang ra ngoài, Mayhem đã bán đồ của họ trực tuyến với giá rẻ. Trang mạng xã hội này đã thu hút lượng truy cập đáng kể và giành giải vàng ADDY.

Với tất cả những hoạt động này cùng phản ứng tích cực từ công chúng, Allstate dường như đã tìm thấy vũ khí để duy trì vị thế trên thị trường của mình. Nhưng cuộc chiến quảng cáo bảo hiểm xe hơi cho thấy mức độ quan trọng của việc đi trước một bước so với đối thủ. Trong năm gần đây nhất, Allstate đã tăng ngân sách quảng cáo của mình lên 887 triệu đô-la, vượt xa cả người dẫn đầu thị trường State Farm với 802 triệu đô-la. Tuy nhiên, cả hai công ty đều bị lu mờ trước những quảng cáo bắt mắt trị giá 1,1 tỷ đô-la của GEICO. Hiện nay, không dưới 11 thương hiệu bảo hiểm xe hơi đang chạy các chiến dịch quảng cáo trên truyền hình quốc gia. Kết hợp lại, các công ty bảo hiểm ô tô hiện chi hơn 6 tỷ đô-la mỗi năm để đưa ra thông điệp của họ. Điều đó gây ra sự khó hiểu cho người tiêu dùng, những người phải vật lộn trước hàng loạt quảng cáo của từng thương hiệu riêng. Nó cũng tạo ra tình trạng hỗn loạn cho các công ty bảo hiểm.

---

*. Redux: Một thư viện JavaScript mã nguồn mở để quản lý trạng thái ứng dụng. (ND)

**. Hispanic: Chỉ người dân, quốc gia có nền văn hóa có mối liên hệ lịch sử với ngôn ngữ Tây Ban Nha hoặc đất nước Tây Ban Nha. (ND)

Cuộc cạnh tranh quảng cáo khốc liệt, ngân sách lớn, tập trung vào người tiêu dùng đã khiến thị phần của ngành công nghiệp này luôn biến động. Thực tế, trong năm vừa qua, GEICO đã tiến lên vị trí thứ hai, sau State Farm. GEICO đã đẩy Allstate khỏi vị trí này, chiếm 10,8% thị phần, trong khi Allstate chỉ chiếm 10%. Mặc dù Allstate phát triển việc kinh doanh bảo hiểm xe hơi trong những năm gần đây, nhưng GEICO liên tục có sự tăng trưởng mạnh mẽ hơn. Với đà phát triển này, Allstate cần cân nhắc tới giá trị nhận lại từ những chiến dịch quảng cáo được đầu tư và cách nó có thể làm chậm tốc độ của GEICO để giành lại vị trí thứ hai trên thị trường.

Câu hỏi thảo luận

15-18 Tại sao khẩu hiệu "Đôi tay quan tâm, chăm sóc" của Allstate chịu được thử thách thời gian để trở thành câu khẩu hiệu tồn tại lâu nhất?

15-19 Phân tích quảng cáo Mayhem của Allstate dựa trên quá trình tạo ra thông điệp quảng cáo được nêu trong tình huống trên (đối với quảng cáo Mayhem mới nhất, xem tại www.allstate.com/mayhem-is-everywhere.aspx).

15-20 Thảo luận về việc chọn phương tiện quảng cáo cho chiến dịch Mayhem. Quá trình này có thể khác với chiến dịch của những công ty khác thế nào?

15-21 Dựa vào thông tin đã nêu trong tình huống trên, Allstate có thể đo lường hiệu quả của chiến dịch Mayhem như thế nào?

15-22 Chiến dịch Mayhem có hiệu quả không? Giải thích câu trả lời của bạn.

Nguồn: Victoria Moran, "Leo Burnett Chicago Wins Best of Show Gold ADDY Award for Allstate's #MayhemSale Campaign," *Advertising Age*, ngày 8/6/2016, www.adage.com/print/304370; Ashley Rodriguez, "How Allstate's Mayhem Disrupted the Chatter around Insurance," *Advertising Age*, ngày 10/6/2015, www.adage.com/print/298779; Steve Daniels, "GEICO Overtakes Allstate as No. 2 Auto Insurer," *Advertising Age*, ngày 3/3/2014, www.adage.com/print/291947; E. J. Schultz, "Allstate's Mayhem Joins Twitter... Now What," *Advertising Age*, ngày 14/10/2013, tr. 28; Anthony Crup, "Allstate's Marketing Boss Talks Up 'March Mayhem,'" *Adweek*, ngày 25/3/2014, www.adweek.com/ print/156471; cùng các quảng cáo và thông tin khác truy cập tại www.allstatenewsroom.com và www.allstate.com/mayhem-is-every- where.aspx, tháng 6/2015.

16 BÁN HÀNG CÁ NHÂN VÀ XÚC TIẾN BÁN HÀNG

TỔNG QUAN

Trong 2 chương trước, bạn đã học về cách thức hướng đến khách hàng và truyền tải giá trị khách hàng thông qua IMC và 2 yếu tố trong hỗn hợp xúc tiến: quảng cáo và PR. Trong chương này, chúng ta sẽ nghiên cứu thêm 2 yếu tố IMC: bán hàng cá nhân và xúc tiến bán hàng. Bán hàng cá nhân là liên kết giữa các cá nhân trong truyền thông marketing, trong đó đội ngũ kinh doanh hướng tới khách hàng và khách hàng tiềm năng để xây dựng mối quan hệ, qua đó tạo ra doanh thu. Xúc tiến bán hàng bao gồm các chính sách khuyến mại ngắn hạn để đẩy mạnh việc mua hoặc bán một sản phẩm hoặc dịch vụ. Mặc dù chương này giới thiệu về bán hàng cá nhân và xúc tiến bán hàng như 2 công cụ riêng biệt, nhưng chúng phải được liên kết chặt chẽ với nhau và với các yếu tố khác trong hỗn hợp xúc tiến.

Đầu tiên, hãy cùng tìm hiểu về đội ngũ bán hàng trong thực tế. Khi nói về người bán hàng, có thể bạn nghĩ đến các nhân viên bán lẻ kiêu ngạo, những người bán dạo trên truyền hình trực tuyến "vừa la hét vừa bán hàng" hoặc "người bán ô tô cũ" niềm nở một cách rập khuôn. Nhưng những hình mẫu như thế không hoàn toàn phù hợp với thực tế, với phong cách bán hàng hiện đại – người bán hàng chuyên nghiệp thành công không phải bởi họ lợi dụng khách hàng, mà bởi họ lắng nghe nhu cầu của khách hàng và từ đó tìm ra giải pháp. Hãy xem xét trường hợp Salesforce – công ty đứng đầu trong ngành về cung cấp giải pháp quản trị quan hệ khách hàng. Salesforce không chỉ tạo ra phần mềm quản lý bán hàng dẫn đầu thị trường, mà còn vượt trội trong việc thực hiện những gì họ hướng tới – bán hàng cá nhân hiệu quả.

SALESFORCE: BẠN CẦN MỘT ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH GIÀU KINH NGHIỆM ĐỂ BÁN CÁC SẢN PHẨM CỦA SALESFORCE

Salesforce đã đi tiên phong trong thị trường trị giá 20 tỷ đô-la để tìm ra các giải pháp quản trị quan hệ khách hàng (CRM). Logo của Salesforce, được đặt bên trong hình ảnh của một đám mây phồng lên, nhấn mạnh mô hình điện toán dựa trên đám mây rất thành công của công ty (không cần cài đặt hoặc sở hữu phần mềm). Các hệ thống dựa trên đám mây hiện đã rất phổ biến, nhưng chúng là công nghệ tiên tiến khi Salesforce đi tiên phong trong khái niệm này từ hơn 15 năm trước. Kể từ đó,

công ty đã trở thành một nhà cải tiến hàng đầu, liên tục tìm ra những cách thức mới để giúp các công ty kết nối với khách hàng của họ và đạt được hiệu quả về lực lượng bán hàng lớn hơn bằng cách sử dụng các công nghệ trực tuyến, di động, xã hội và đám mây mới nhất.

Salesforce giúp các doanh nghiệp "nâng cao doanh số bán hàng của họ". Công ty trực tiếp cung cấp cái mà họ gọi là "Nền tảng thành công của khách hàng" – một loạt công cụ quản trị quan hệ khách hàng và bán hàng dựa trên đám mây thu thập, sắp xếp, phân tích và phổ biến dữ liệu chuyên sâu về khách hàng của doanh nghiệp, doanh số cũng như đại diện bán hàng cá nhân và hiệu suất lực lượng bán hàng tổng thể. Từ máy chủ trên đám mây, Salesforce cung cấp tất cả các dữ liệu và phân tích này mọi lúc, mọi nơi, trên mọi thiết bị có truy cập trực tuyến – máy tính để bàn, máy tính xách tay, máy tính bảng hoặc điện thoại thông minh. Salesforce cũng tích hợp với các phương tiện truyền thông xã hội lớn, cung cấp nhiều công cụ để giám sát phương tiện truyền thông xã hội cùng sự tham gia và hợp tác của khách hàng theo thời gian thực trên nền tảng Salesforce Chatter – một loại Facebook dành cho doanh nghiệp.

Salesforce dẫn đầu thị trường về tự động hóa lực lượng bán hàng và các giải pháp CRM. Nhưng ngay cả những sản phẩm sáng tạo của Salesforce cũng không thể tự quảng bá chính chúng. Công ty biết rằng họ cần một lực lượng bán hàng tuyệt vời để bán các sản phẩm của Salesforce.

Các sản phẩm sáng tạo của Salesforce đã biến nó thành nền tảng CRM số một và phát triển nhanh nhất thế giới, vượt xa những đối thủ nặng ký như Microsoft, Oracle, SAP và IBM. Doanh thu của công ty đã đạt 6,2 tỷ đô-la vào năm ngoái, tăng 24% so với năm trước và gấp hơn 4 lần so với 5 năm trước. Salesforce xếp thứ nhất hoặc thứ hai trong danh sách Công ty sáng tạo nhất thế giới do *Forbes* bình chọn trong 6 năm liên tiếp.

Các sản phẩm và nền tảng sáng tạo đóng vai trò quan trọng trong thành công tuyệt vời của Salesforce. Nhưng ngay cả những sản phẩm tốt nhất cũng không thể tự quảng bá chính chúng. Bạn cần một lực lượng bán hàng tuyệt vời để bán các sản phẩm của Salesforce và công ty đã vượt trội trong việc thực hành những gì họ vẫn nói, đó là bán hàng cá nhân hiệu quả. Giống như các công ty mua dịch vụ của mình, Salesforce có một đội ngũ đại diện bán hàng giàu kinh nghiệm, được đào tạo bài bản, có động lực mạnh mẽ – những người đưa sản phẩm của công ty đến khách hàng. Xét về nhiều khía cạnh, lực lượng bán hàng của Salesforce giống như một mô hình cho các sản phẩm và dịch vụ mà họ bán – không chỉ để sử dụng đám mây Salesforce, mà nhìn chung là để đạt được kết quả lực lượng bán hàng "siêu lợi nhuận" mà công ty hứa hẹn với khách hàng.

Tại Salesforce, phát triển lực lượng bán hàng xuất sắc bắt đầu bằng việc tuyển dụng và tìm kiếm nhân viên bán hàng xuất sắc. Chương trình tuyển dụng tích cực có tính chọn lọc cao giúp loại bỏ và tìm ra ứng viên từ công cụ tìm kiếm ứng viên đại diện bán hàng toàn cầu. Trung bình mỗi năm, Salesforce chỉ tuyển dụng 4,5% trong số hơn 100.000 ứng viên nộp đơn. Kinh nghiệm luôn đóng vai trò then chốt. Salesforce yêu cầu tối thiểu 2 năm kinh nghiệm bán hàng đối với những đại diện bán hàng tại các doanh nghiệp nhỏ và tối đa 2 thập kỷ kinh nghiệm đối với những nhân viên bán hàng được giao cho các dự án



"Nền tảng thành công của khách hàng" dựa trên đám mây của Salesforce cung cấp một chuỗi các công cụ quản trị quan hệ khách hàng giúp cho khách hàng của công ty đạt được "siêu lợi nhuận". Bloomberg/Getty Images

lớn. Để tìm những ứng viên có kinh nghiệm như vậy, Salesforce tự do rà soát các công ty đối thủ để tuyển dụng nhân viên mới, dựa vào văn hóa năng lượng dồi dào và những gói trả thù lao cao để thu hút nhân viên bán hàng giỏi vào làm việc tại công ty.

Sau khi được thuê, như bạn mong đợi, nhân viên bán hàng của Salesforce có quyền truy cập tất cả các công cụ bán hàng công nghệ cao mới nhất. Trên thực tế, nhiệm vụ chính đầu tiên của những người được tuyển dụng mới là nghiên cứu các video trong 20 giờ tại nhà để tìm hiểu mọi vấn đề liên quan đến các công nghệ của Salesforce mà họ không chỉ bán mà còn sử dụng. Nhưng Salesforce sẽ là công ty đầu tiên nói với bạn rằng, mặc dù nền tảng đám mây của nó có thể giúp tối ưu hóa liên hệ với khách hàng và quá trình bán hàng, song nó không thay thế các kỹ năng bán hàng cá nhân tốt. Vì vậy, trong việc đào tạo và điều chỉnh lực lượng bán hàng của riêng mình, công ty bắt đầu bằng cách giảng dạy những nguyên tắc bán hàng kinh điển, được điều tiết bởi các xu thế hiện đại của thị trường.

Vấn đề cơ bản đầu tiên của việc bán hàng tốt tại Salesforce là *lắng nghe và học hỏi*. Khi các tân binh đã hoàn thành tuần thử việc đầu tiên của Salesforce, được đào tạo tại đơn vị Salesforce U thuộc công ty, họ biết mình nên bắt đầu xây dựng mối quan hệ khách hàng bằng cách đặt câu hỏi thăm dò và khiến khách hàng nói chuyện, tìm hiểu mọi thứ có thể về tình huống cũng như nhu cầu của khách hàng. "85% nhân viên bán hàng không đủ chín chắn để có thể thực sự hiểu về hoạt động kinh doanh của khách hàng," một chuyên gia bán hàng cấp cao của Salesforce cho biết.

Việc thấu hiểu khách hàng dẫn đến nguyên tắc bán hàng thứ hai: *đồng cảm* – cho khách hàng biết rằng bạn hiểu vấn đề của họ và cảm nhận nỗi đau của họ. Sự đồng cảm xây dựng mối quan hệ cùng với sự tin tưởng – một bước quan trọng trong việc chốt thương vụ và xây dựng mối quan hệ khách hàng lâu dài. Lắng nghe, học hỏi và đồng cảm là những bước đầu tiên quan trọng, nhưng cần nhiều hơn thế nữa. "Nếu tất cả các bạn đều phản ứng nhanh và có ích, thì các bạn đều là một trợ lý hành chính," chuyên viên bán hàng của Salesforce cho hay.

Vì vậy, bước quan trọng tiếp theo là cung cấp giải pháp – cho thấy cách thức mà các giải pháp dựa trên đám mây của Salesforce sẽ giúp lực lượng bán hàng của khách hàng đạt hiệu quả hơn trong việc kết nối và bán hàng cho khách hàng của họ. Salesforce tin rằng cách tốt nhất để đưa ra giải pháp là bằng cách kể các câu chuyện về những khách hàng khác thành công với sản phẩm của mình. "Kể chuyện rất, rất quan trọng," quản lý năng suất bán hàng của Salesforce cho hay. "Đây có thể là nền tảng của những thứ như bài thuyết trình bán hàng của công ty và việc tương tác của bạn với khách hàng cũng như khách hàng tiềm năng." Khi nói đến việc xử lý các mục tiêu – ví dụ như "Tôi không tin tưởng đưa dữ liệu lên đám mây", "Hệ thống hiện tại của tôi

hoạt động tốt" hoặc "Chi phí cao quá" – Salesforce nói cho lực lượng bán hàng của mình biết rằng các câu chuyện là công cụ mạnh mẽ nhất họ có. "Khi gặp phải sự phản đối, chúng tôi luôn liên hệ nó với câu chuyện của một khách hàng nào đó," một giám đốc marketing của Salesforce cho biết. "Chúng tôi không phải là anh hùng trong câu chuyện của khách hàng," một nhà quản lý khác nói. "Câu chuyện đó nói về việc khách hàng đã thành công như thế nào, chứ không phải việc chúng tôi đã giúp đỡ họ ra sao."

Khi nói đến các đối thủ cạnh tranh, nhân viên bán hàng Salesforce tỏ ra khá nóng nảy. Nhưng đại diện của Salesforce được đào tạo để có được những điểm mạnh trên đường đua – để có thể tận dụng điểm mạnh của Salesforce thay vì điểm yếu của đối thủ cạnh tranh. "Trong nội bộ, chúng tôi có những áp phích như này: Đè bẹp Microsoft và Xóa sổ Oracle," giám đốc marketing của Salesforce nói. Nhưng, ông nói thêm, "khi đi ra ngoài với khách hàng của mình, bạn phải cẩn trọng vì bạn đang định hướng cho họ và đừng chỉ dìm hàng Microsoft. Mặc dù tất cả chúng ta đều muốn làm như thế."

Do đó, bán hàng chuyên nghiệp hiệu quả không chỉ dừng lại ở việc chào hỏi hồ hởi hoặc miệt mài với các công cụ CRM và phân tích dữ liệu công nghệ cao. Mặc dù Salesforce tự hào sở hữu các công cụ kết nối khách hàng và bán hàng tốt nhất trong kinh doanh, được hỗ trợ bởi dữ liệu lớn cũng như kết hợp với nhiều kỹ thuật thế hệ mới, đại diện bán hàng của công ty vẫn tập trung vào các nguyên tắc bán hàng cũ. Tại Salesforce hoặc bất cứ nơi nào khác, việc bán hàng tốt bắt đầu với các nguyên tắc cơ bản là thu hút và lắng nghe khách hàng, thấu hiểu và đồng cảm với vấn đề của họ, đồng thời xây dựng mối quan hệ bằng cách đưa ra các giải pháp có ý nghĩa để cùng có lợi. Đó là cách bạn xây dựng một lực lượng bán hàng và một Salesforce cực kỳ thành công.[1]

KHÁI QUÁT MỤC TIÊU

Mục tiêu 16-1	Thảo luận về vai trò của nhân viên bán hàng trong việc tạo ra giá trị cho khách hàng và xây dựng mối quan hệ khách hàng. **Bán hàng cá nhân**
Mục tiêu 16-2	Xác định và giải thích 6 bước quản trị lực lượng bán hàng chính. **Quản trị lực lượng bán hàng**
Mục tiêu 16-3	Thảo luận về quá trình bán hàng cá nhân, phân biệt giữa marketing định hướng giao dịch (transaction-oriented marketing) và marketing mối quan hệ (relationship marketing). **Quá trình bán hàng cá nhân**
Mục tiêu 16-4	Giải thích cách thức mà các chiến dịch xúc tiến bán hàng được phát triển và thực thi. **Xúc tiến bán hàng**

TRONG CHƯƠNG NÀY, chúng ta nghiên cứu thêm 2 công cụ của hỗn hợp xúc tiến: *bán hàng cá nhân* và *xúc tiến bán hàng*. Bán hàng cá nhân bao gồm những tương tác giữa các cá nhân với khách hàng và khách hàng tiềm năng để bán hàng cũng như duy trì mối quan hệ khách hàng. Xúc tiến bán hàng liên quan đến việc sử dụng những ưu đãi ngắn hạn để khuyến khích khách hàng mua, hỗ trợ đại lý và nỗ lực của lực lượng bán hàng.

Lời tác giả: Bán hàng cá nhân là mối liên kết giữa các cá nhân trong hỗn hợp xúc tiến. Lực lượng bán hàng của một doanh nghiệp tạo ra và truyền đạt giá trị khách hàng bằng cách thu hút khách hàng cá nhân và xây dựng mối quan hệ khách hàng.

BÁN HÀNG CÁ NHÂN

Robert Louis Stevenson từng nói: "Mọi người đều kiếm sống bằng cách bán một thứ gì đó." Các doanh nghiệp trên toàn thế giới sử dụng lực lượng bán hàng để bán sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng doanh nghiệp và người tiêu dùng cuối cùng. Nhưng lực lượng bán hàng còn có mặt trong nhiều loại tổ chức khác. Ví dụ, các trường đại học tận dụng nhà tuyển dụng để thu hút sinh viên mới. Bảo tàng và các tổ chức mỹ thuật sử dụng gây quỹ để liên hệ với các nhà tài trợ và quyên góp tiền. Ngay cả chính phủ cũng sử dụng lực lượng bán hàng. Ví dụ, Dịch vụ Bưu chính Mỹ sử dụng lực lượng bán hàng để bán dịch vụ thư chuyển phát nhanh và các giải pháp chuyển hàng cùng gửi thư khác cho khách hàng doanh nghiệp. Trong phần đầu của chương này, chúng ta sẽ xem xét vai trò của bán hàng cá nhân trong tổ chức, các quyết định quản trị lực lượng bán hàng và quá trình bán hàng cá nhân.

Bán hàng cá nhân
Việc thuyết trình mang tính cá nhân được thực hiện bởi lực lượng bán hàng của doanh nghiệp, với mục đích tạo sự tương tác khách hàng, bán hàng và xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

Bản chất của bán hàng cá nhân

Bán hàng cá nhân là một trong những nghề lâu đời nhất trên thế giới. Những người bán hàng có rất nhiều tên gọi, bao gồm nhân viên bán hàng, đại diện bán hàng, đại lý, nhà phân phối, giám đốc điều hành, tư vấn bán hàng và chuyên viên bán hàng.

Mọi người thường có định kiến về người bán hàng – vì một số *nhân viên bán hàng* có thể gợi nhớ đến hình ảnh của Dwight Schrute – nhân viên bán giấy của công ty Dunden Mifflin ngoan cố trong chương trình truyền hình cũ *The Office* – người thiếu cả tư duy bình thường lẫn kỹ năng xã hội. Hoặc bạn có thể nghĩ về những người bán dạo trên truyền hình trực tuyến "vừa la hét vừa bán" mọi thứ từ Flex Seal đến FOCUS T25 Workout và One Gloves trong các quảng cáo thông tin. Tuy nhiên, phần lớn nhân viên bán hàng khác xa với những khuôn mẫu kiểu này.

Như câu chuyện Salesforce mở đầu cho thấy, hầu hết nhân viên bán hàng đều là những chuyên gia được đào tạo bài bản, những người làm tăng giá trị cho khách hàng và duy trì mối quan hệ khách hàng lâu dài. Họ lắng nghe khách hàng, đánh giá nhu cầu của khách hàng và thể hiện nỗ lực của doanh nghiệp trong việc giải quyết các vấn đề của khách

hàng. Những người bán hàng giỏi nhất là những người làm việc chặt chẽ với khách hàng để cùng có lợi. ✱Hãy xem xét doanh nghiệp kinh doanh đầu máy diesel GE:

> Để bán được một lô đầu máy công nghệ cao trị giá 2 triệu đô-la cần nhiều công sức hơn là chỉ vừa cười vừa nói mấy câu chuyện tầm phào. Một vụ mua bán lớn có thể dễ dàng kiếm được hàng trăm triệu đô-la. Nhân viên bán hàng của GE đứng đầu một đội chuyên gia thuộc các lĩnh vực của công ty, tất cả chuyên tâm tìm cách thỏa mãn nhu cầu của những khách hàng lớn. Quá trình bán hàng có thể rất chậm, liên quan đến hàng chục hoặc thậm chí hàng trăm người ra quyết định từ tất cả các cấp của tổ chức mua và tầng tầng lớp lớp những yếu tố ảnh hưởng mua tinh vi và không quá tinh vi. Một thương vụ lớn có thể mất nhiều năm kể từ buổi giới thiệu bán hàng đầu tiên cho đến ngày bán được công bố. Sau khi nhận được đơn đặt hàng, nhân viên bán hàng phải giữ liên lạc gần như liên tục để theo dõi các nhu cầu thiết bị và đảm bảo khách hàng hài lòng. Thách thức thực sự là giành chiến thắng và duy trì hoạt động kinh doanh của người mua bằng cách xây dựng mối quan hệ đối tác hàng ngày, hàng năm với họ – dựa trên các sản phẩm ưu việt và sự hợp tác chặt chẽ.



✱Bán hàng chuyên nghiệp: Để bán được một lô đầu máy GE đắt đỏ cần nhiều công sức hơn là chỉ vừa cười vừa nói mấy câu chuyện tầm phào. Thách thức thực sự của GE là giành chiến thắng và duy trì hoạt động kinh doanh của người mua bằng cách xây dựng mối quan hệ đối tác hàng ngày, hàng năm với khách hàng.
GE

Nhân viên bán hàng
Cá nhân đại diện cho doanh nghiệp trước khách hàng bằng cách thực hiện một hoặc nhiều hoạt động sau: tìm kiếm khách hàng, giao tiếp, bán hàng, thực hiện các dịch vụ khách hàng, thu thập thông tin và xây dựng quan hệ.

Thuật ngữ **nhân viên bán hàng** bao gồm một loạt các vị trí. Ở một thái cực, nhân viên bán hàng có thể phần lớn là *người thực hiện các đơn hàng*, chẳng hạn như nhân viên bán hàng của cửa hàng bách hóa đứng đằng sau quầy thanh toán. Ở một thái cực khác là các *nhân viên tìm kiếm đơn hàng*, có vị trí yêu cầu *bán hàng sáng tạo*, *bán hàng xã hội* và *xây dựng mối quan hệ* cho các sản phẩm, dịch vụ từ thiết bị, thiết bị công nghiệp và máy bay đến bảo hiểm và dịch vụ công nghệ thông tin. Trong chương này, chúng ta tập trung vào các vị trí bán hàng sáng tạo hơn và quá trình xây dựng cũng như quản lý một lực lượng bán hàng hiệu quả.

Vai trò của lực lượng bán hàng

Bán hàng cá nhân là mối liên kết giữa các cá nhân trong hỗn hợp xúc tiến. Nó liên quan đến sự tương tác giữa các cá nhân và sự gắn kết giữa nhân viên bán hàng với khách hàng cá nhân – cho dù là tiếp xúc trực tiếp, qua điện thoại, email hoặc phương tiện truyền thông xã hội, thông qua video hoặc hội nghị trực tuyến hoặc bằng các phương tiện khác. Bán hàng

cá nhân có thể rất hiệu quả trong các tình huống bán hàng phức tạp. Nhân viên bán hàng có thể thăm dò khách hàng để tìm hiểu thêm về các vấn đề của họ, sau đó điều chỉnh lời chào hàng và thuyết trình để phù hợp với từng nhu cầu đặc biệt của khách hàng.

Bán hàng cá nhân có vai trò khác nhau đối với từng doanh nghiệp cụ thể. Một số doanh nghiệp hoàn toàn không có nhân viên bán hàng – ví dụ, các doanh nghiệp chỉ bán hàng trực tuyến hoặc doanh nghiệp bán hàng thông qua nhà sản xuất, đại lý bán hàng hoặc nhà môi giới. Tuy nhiên, trong hầu hết doanh nghiệp, lực lượng bán hàng đóng vai trò chính. Trong các doanh nghiệp bán sản phẩm và dịch vụ kinh doanh, chẳng hạn như TBM, DuPont hoặc GE, nhân viên bán hàng làm việc trực tiếp với khách hàng. Trong các doanh nghiệp kinh doanh hàng tiêu dùng như P&G hay Nike, lực lượng bán hàng đóng vai trò quan trọng trong hậu trường. Họ hợp tác với các nhà bán buôn và bán lẻ để có được sự hỗ trợ của họ, đồng thời gia tăng hiệu quả bán sản phẩm của doanh nghiệp cho những người mua cuối cùng.

Liên kết doanh nghiệp với khách hàng

Lực lượng bán hàng được coi là một liên kết quan trọng giữa doanh nghiệp và khách hàng của nó. Có nhiều trường hợp, nhân viên bán hàng phục vụ cả hai khách hàng là người bán và người mua. Đầu tiên, họ là *đại diện của doanh nghiệp đối với khách hàng*. Họ tìm kiếm và phát triển khách hàng mới, đồng thời truyền đạt thông tin về các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Họ bán sản phẩm bằng cách thu hút khách hàng và tìm hiểu về nhu cầu của khách hàng, trình bày giải pháp, đập tan nghi ngờ, đàm phán giá cả và các điều khoản, chốt đơn hàng, phục vụ cũng như duy trì mối quan hệ với khách hàng.

Đồng thời, nhân viên bán hàng là *đại diện của khách hàng đối với doanh nghiệp*, đóng vai trò bên trong doanh nghiệp với tư cách là "lựa chọn hàng đầu" trong suy nghĩ của khách hàng, đồng thời quản lý mối quan hệ giữa người mua và người bán. Nhân viên bán hàng chuyển tiếp mối quan tâm của khách hàng về các sản phẩm cùng hành động của doanh nghiệp tới những người có trách nhiệm xử lý. Họ tìm hiểu về nhu cầu của khách hàng và làm việc với những người làm marketing cũng như nhân viên khác trong doanh nghiệp để phát triển giá trị khách hàng lớn hơn.



✱Nhân viên bán hàng liên kết doanh nghiệp với khách hàng. Đối với nhiều khách hàng, nhân viên bán hàng chính là công ty.
Hero Images/Getty Images

✱Trên thực tế, đối với nhiều khách hàng, nhân viên bán hàng chính là doanh nghiệp – biểu hiện hữu hình duy nhất của doanh nghiệp mà họ nhìn thấy. Từ đó, khách hàng có thể trở nên trung thành với nhân viên bán hàng

cũng như các doanh nghiệp và sản phẩm mà họ đại diện. Khái niệm về *lòng trung thành với nhân viên bán hàng* thậm chí còn quan trọng hơn khả năng xây dựng mối quan hệ khách hàng của nhân viên bán hàng. Mối quan hệ mạnh mẽ với nhân viên bán hàng sẽ dẫn đến mối quan hệ mạnh mẽ với doanh nghiệp và các sản phẩm của doanh nghiệp. Ngược lại, mối quan hệ với nhân viên bán hàng kém có thể sẽ dẫn đến mối quan hệ với sản phẩm và doanh nghiệp kém.

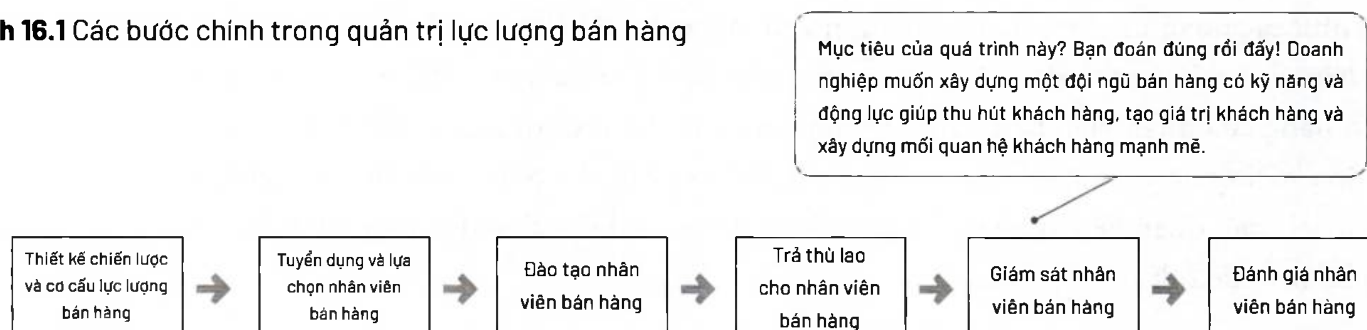
Phối hợp marketing và bán hàng

Một cách lý tưởng, lực lượng bán hàng và các lực lượng thuộc nhiều chức năng marketing khác (chuyên viên lập kế hoạch marketing, nhà quản lý thương hiệu, nhà quản lý nội dung marketing và người nghiên cứu) nên phối hợp chặt chẽ để cùng tạo ra giá trị cho khách hàng. Tuy nhiên, thật không may, một số doanh nghiệp vẫn coi bán hàng và marketing là các chức năng riêng biệt. Khi điều này xảy ra, đội ngũ bán hàng và marketing riêng biệt có thể không hợp nhau. Khi mọi thứ trục trặc, những người làm marketing đổ lỗi cho lực lượng bán hàng do thực hiện không đúng những gì họ xem là một chiến lược tuyệt vời. Đổi lại, đội ngũ bán hàng đổ lỗi cho người làm marketing không bám sát những gì thực sự xảy ra với khách hàng. Cả hai đội ngũ đều không đánh giá đầy đủ đóng góp của nhau. Nếu không được xử lý, việc thiếu liên kết như vậy giữa marketing và bán hàng có thể phá hủy mối quan hệ khách hàng cũng như hiệu suất của doanh nghiệp.

Một doanh nghiệp có thể thực hiện một số hành động để giúp gắn kết các chức năng marketing và bán hàng lại gần nhau hơn. Ở cấp độ cơ bản nhất, doanh nghiệp có thể tăng cường liên lạc giữa hai đội ngũ bằng cách sắp xếp các cuộc họp chung và giải thích rõ các kênh liên lạc. Doanh nghiệp có thể tạo cơ hội cho nhân viên bán hàng và marketing làm việc cùng nhau. Các nhà quản lý và nghiên cứu thương hiệu có thể lắng nghe những cuộc gọi bán hàng hoặc tham gia các phiên lập kế hoạch bán hàng. Đổi lại, nhân viên bán hàng có thể tham dự các phiên lập kế hoạch marketing và chia sẻ kiến thức khách hàng trực tiếp của họ.

Một doanh nghiệp cũng có thể tạo ra các mục tiêu và hệ thống khen thưởng chung cho các nhóm bán hàng và marketing hoặc chỉ định các liên kết marketing-bán hàng – nhân sự marketing "kề vai sát cánh với lực lượng bán hàng" và giúp điều phối các chương trình cùng nỗ lực marketing và lực lượng bán hàng. Cuối cùng, doanh nghiệp có thể chỉ định một giám đốc marketing cấp cao để giám sát cả marketing và bán hàng. Một người như vậy có thể giúp truyền tải tới đội ngũ marketing và bán hàng mục tiêu chung là tạo ra giá trị cho khách hàng để thu lại giá trị.[2]

✱Hình 16.1 Các bước chính trong quản trị lực lượng bán hàng



Lời tác giả: Đây là một định nghĩa khác về quản trị lực lượng bán hàng: "lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các chương trình liên hệ cá nhân được thiết kế để đạt được những mối quan hệ khách hàng có khả năng sinh lợi." Một lần nữa, mục tiêu của từng hoạt động marketing là tạo ra giá trị khách hàng, thu hút khách hàng và xây dựng các mối quan hệ khách hàng sinh lợi.

QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Chúng tôi định nghĩa **quản trị lực lượng bán hàng** là việc phân tích, lập kế hoạch, thực thi và kiểm soát các hoạt động của lực lượng bán hàng. Nó bao gồm thiết kế chiến lược và cơ cấu lực lượng bán hàng cũng như tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo, trả thù lao, giám sát và đánh giá nhân viên bán hàng của doanh nghiệp. Các quyết định quản trị lực lượng bán hàng chính được thể hiện trong ✱Hình 16.1 và được thảo luận trong các phần sau.

Thiết kế chiến lược và cơ cấu lực lượng bán hàng

Quản trị lực lượng bán hàng
Phân tích, lập kế hoạch, thực thi và kiểm soát các hoạt động của lực lượng bán hàng.

Nhà quản trị marketing phải đối mặt với một số câu hỏi về chiến lược và thiết kế lực lượng bán hàng. Nhân viên bán hàng và nhiệm vụ của họ nên được cơ cấu như thế nào? Lực lượng bán hàng nên có khoảng bao nhiêu người? Nhân viên bán hàng nên bán một mình hay làm việc theo nhóm với những người khác trong doanh nghiệp? Họ nên bán hàng trên thực địa, qua điện thoại hay sử dụng phương tiện trực tuyến và truyền thông xã hội? Chúng tôi sẽ bàn về các vấn đề này ở phần sau.

Cơ cấu lực lượng bán hàng

Một doanh nghiệp có thể phân chia trách nhiệm bán hàng theo hàng dọc. Quyết định cơ cấu rất đơn giản nếu doanh nghiệp chỉ bán một dòng sản phẩm cho một ngành với khách hàng ở nhiều địa điểm. Trong trường hợp đó, doanh nghiệp sẽ sử dụng *cơ cấu lực lượng bán hàng theo lãnh thổ*. Tuy nhiên, nếu bán nhiều sản phẩm cho nhiều loại khách hàng, doanh nghiệp có thể cần một *cơ cấu lực lượng bán hàng theo sản phẩm*, *cơ cấu lực lượng bán hàng theo khách hàng* hoặc kết hợp cả hai.

Trong **cơ cấu lực lượng bán hàng theo lãnh thổ**, mỗi nhân viên bán hàng được chỉ định đến một lãnh thổ độc quyền và bán toàn bộ dòng sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh

nghiệp cho tất cả các khách hàng trong lãnh thổ đó. Tổ chức này xác định rõ ràng công việc của từng nhân viên bán hàng và ấn định trách nhiệm. Doanh nghiệp cũng đáp ứng mong muốn của nhân viên bán hàng trong việc xây dựng các mối quan hệ khách hàng địa phương, từ đó cải thiện hiệu quả bán hàng. Cuối cùng, vì mỗi nhân viên bán hàng đi lại trong một lãnh thổ hạn chế nên chi phí đi lại tương đối nhỏ. Một tổ chức bán hàng theo lãnh thổ thường được hỗ trợ bởi nhiều cấp độ vị trí quản lý bán hàng. Ví dụ, đại diện bán hàng trên lãnh thổ cá nhân có thể báo cáo cho người quản lý địa phương, người này lần lượt báo cáo cho người quản lý lãnh thổ để báo cáo cho giám đốc bán hàng.

Cơ cấu lực lượng bán hàng theo lãnh thổ
Một tổ chức lực lượng bán hàng phân công mỗi nhân viên bán hàng vào một lãnh thổ địa lý độc quyền, trong đó nhân viên bán hàng bán toàn bộ sản phẩm của doanh nghiệp.

Cơ cấu lực lượng bán hàng theo sản phẩm
Một tổ chức lực lượng bán hàng trong đó nhân viên bán hàng chỉ bán một phần sản phẩm hoặc dòng sản phẩm của doanh nghiệp.

Cơ cấu lực lượng bán hàng theo khách hàng (hoặc thị trường)
Một tổ chức lực lượng bán hàng trong đó nhân viên bán hàng chỉ bán cho một số khách hàng hoặc ngành nhất định.

Nếu có nhiều sản phẩm phức tạp, doanh nghiệp có thể áp dụng **cơ cấu lực lượng bán hàng theo sản phẩm**, trong đó lực lượng bán hàng chuyên về các dòng sản phẩm. Ví dụ, GE sử dụng các lực lượng bán hàng khác nhau trong các bộ phận sản phẩm và dịch vụ khác nhau thuộc những doanh nghiệp lớn của mình. Chẳng hạn, ở GE Infrastructure, công ty có các lực lượng bán hàng riêng cho khách hàng ở lĩnh vực hàng không, năng lượng, vận tải cùng các sản phẩm và công nghệ xử lý nước. Không nhân viên bán hàng nào có thể trở thành chuyên gia trong tất cả các loại sản phẩm, vì vậy cần phải chuyên môn hóa theo sản phẩm. Tương tự, GE Healthcare sử dụng các lực lượng bán hàng khác nhau chịu trách nhiệm về chẩn đoán hình ảnh, khoa học đời sống cùng những sản phẩm và dịch vụ tích hợp công nghệ thông tin. Nói chung, một công ty lớn và phức tạp như GE có thể có hàng chục lực lượng bán hàng riêng biệt phục vụ danh mục sản phẩm và dịch vụ đa dạng của mình.

Sử dụng **cơ cấu lực lượng bán hàng theo khách hàng** (hoặc **thị trường**), một doanh nghiệp tổ chức lực lượng bán hàng của mình dọc theo cơ cấu khách hàng hoặc ngành cụ thể. Các lực lượng bán hàng riêng biệt có thể được điều chuyển cho những ngành khác nhau, phục vụ khách hàng hiện tại chứ không cần tìm kiếm doanh nghiệp mới, đồng thời phục vụ những mảng khách hàng chính thay vì mảng khách hàng thông thường. Tổ chức lực lượng bán hàng dựa trên khách hàng có thể giúp một doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ gần gũi hơn với các khách hàng quan trọng. Nhiều doanh nghiệp thậm chí có lực lượng bán hàng đặc biệt để đáp ứng nhu cầu của từng khách hàng lớn. Ví dụ, GE Aviation có một đội ngũ bán hàng đặc biệt chịu trách nhiệm bán cho Boeing. Đại diện bán hàng của P&G được phân bổ vào các nhóm Phát triển Kinh doanh Khách hàng (CBD). Mỗi nhóm CBD được chỉ định cho một khách hàng lớn của P&G, như Walmart, Safeway hoặc CVS Health. ✱Ví dụ, nhóm Walmart CBD của P&G bao gồm hàng trăm nhân viên P&G hợp tác với người mua của Walmart tại trụ sở của Walmart ở Bentonville, Arkansas, Mỹ. Bộ phận

CBD tập trung vào việc phục vụ nhu cầu đầy đủ của từng khách hàng lớn. Nó cho phép P&G "phát triển kinh doanh bằng cách bán hàng với tư cách là 'đối tác chiến lược' với các mảng khách hàng," chứ không chỉ là nhà cung cấp.[3]

✱Cơ cấu lực lượng bán hàng theo khách hàng: Đội ngũ bán hàng Phát triển Kinh doanh Khách hàng Walmart của P&G bao gồm hàng trăm nhân viên P&G hợp tác với người mua của Walmart tại trụ sở của Walmart ở Bentonville, Arkansas.
© grzegorz knec/Alamy

Khi bán nhiều loại sản phẩm cho nhiều loại khách hàng trên một lãnh thổ rộng lớn, doanh nghiệp thường sử dụng một cơ cấu lực lượng bán hàng phức tạp, kết hợp nhiều loại hình tổ chức. Nhân viên bán hàng có thể được chuyên môn hóa bởi khách hàng và lãnh thổ; sản phẩm và lãnh thổ; sản phẩm và khách hàng; hoặc lãnh thổ, sản phẩm và khách hàng. Ví dụ, P&G hướng lực lượng bán hàng theo khách hàng (với các nhóm bán hàng khác nhau cho Safeway, CVS Health hoặc những khách hàng lớn khác) và theo lãnh thổ cho từng nhóm khách hàng quan trọng (đại diện CBD lãnh thổ, quản lý lãnh thổ, quản lý khu vực...). Không có cơ cấu nào là duy nhất và tốt nhất cho tất cả các doanh nghiệp cũng như tình huống cụ thể. Mỗi doanh nghiệp nên chọn một cơ cấu lực lượng bán hàng phục vụ tốt nhất nhu cầu của khách hàng và phù hợp với chiến lược marketing tổng thể.

Quy mô lực lượng bán hàng

Khi đã thiết lập cơ cấu, doanh nghiệp sẵn sàng xem xét quy mô lực lượng bán hàng. Lực lượng bán hàng có thể có quy mô từ chỉ một vài đến hàng chục nghìn nhân viên bán hàng. Một số lực lượng bán hàng có quy mô rất lớn – ví dụ, tại Mỹ, PepsiCo sử dụng 36.000 nhân viên bán hàng; American Express sử dụng 23.400 người; GE là 16.400 người; và Cisco Systems là 14.000 người.[4] Nhân viên bán hàng tạo thành một trong những tài sản có năng suất cao nhất – và đắt nhất. Do đó, tăng số lượng nhân viên bán hàng sẽ tăng cả doanh số và chi phí.

Một doanh nghiệp có thể sử dụng một số *hình thức tiếp cận khối lượng công việc* để quyết định quy mô lực lượng bán hàng. Sử dụng phương pháp này, trước tiên doanh nghiệp nhóm các mảng khách hàng thành nhiều cấp khác nhau theo quy mô, trạng thái mảng khách hàng hoặc những yếu tố khác liên quan đến việc duy trì. Sau đó, họ sẽ xác định số lượng nhân viên bán hàng cần thiết chịu trách nhiệm cho mỗi mảng khách hàng mong muốn.

Doanh nghiệp có thể làm phép toán như sau: Giả sử chúng ta có 1.000 mảng khách hàng cấp A và 2.000 mảng khách hàng cấp B. Mảng khách hàng cấp A yêu cầu 36 cuộc gọi

mỗi năm và mảng khách hàng cấp B yêu cầu 12 cuộc gọi mỗi năm. Trong trường hợp này, *khối lượng công việc* của lực lượng bán hàng – số lượng cuộc gọi mà họ phải thực hiện mỗi năm – là 60.000 cuộc gọi [(1.000 x 36) + (2.000 x 12) = 36.000 + 24.000 = 60.000]. Giả sử nhân viên bán hàng có thể thực hiện trung bình 1.000 cuộc gọi mỗi năm. Do đó, chúng ta cần 60 nhân viên bán hàng (60.000/1.000).

Các vấn đề về chiến lược và cơ cấu lực lượng bán hàng khác

Quản trị bán hàng cũng phải xác định ai sẽ tham gia vào quá trình bán hàng và nhân sự bán hàng cũng như nhân sự hỗ trợ bán hàng sẽ làm việc cùng nhau như thế nào.

Lực lượng bán hàng bên trong và bên ngoài. Một doanh nghiệp có thể có lực lượng bán hàng bên ngoài (hoặc lực lượng bán hàng tại địa phương), lực lượng bán hàng bên trong hoặc cả hai. Nhân viên bán hàng bên ngoài đi đến địa phương gặp trực tiếp khách hàng. Ngược lại, nhân viên bán hàng bên trong tiến hành công việc tại văn phòng thông qua điện thoại, tương tác trực tuyến và phương tiện truyền thông xã hội hoặc lượt truy cập từ người mua. Bán hàng bên trong đã phát triển trong những năm gần đây do chi phí bán hàng bên ngoài tăng cùng sự phát triển đột biến của các công nghệ trực tuyến, di động và truyền thông xã hội.

Lực lượng bán hàng bên ngoài
Nhân viên bán hàng làm việc ở bên ngoài, di chuyển để tiếp xúc trực tiếp với khách hàng tại thực địa.

Lực lượng bán hàng bên trong
Nhân viên bán hàng thực hiện công việc tại văn phòng của doanh nghiệp thông qua điện thoại, trực tuyến, phương tiện truyền thông xã hội hay những cuộc ghé thăm doanh nghiệp của các khách hàng tiềm năng.

Một số nhân viên bán hàng bên trong hỗ trợ cho lực lượng bán hàng bên ngoài, giúp họ dành nhiều thời gian bán hàng hơn cho các mảng khách hàng lớn và tìm kiếm khách hàng tiềm năng mới. Ví dụ, *nhân viên hỗ trợ bán hàng kỹ thuật* cung cấp thông tin kỹ thuật và trả lời cho các câu hỏi của khách hàng. Trợ lý bán hàng cung cấp các nghiên cứu và sao lưu hành chính cho nhân viên bán hàng bên ngoài. Họ theo dõi khách hàng tiềm năng, gọi điện trước và xác nhận các cuộc hẹn, theo dõi việc giao hàng, đồng thời trả lời câu hỏi của khách hàng khi nhân viên bán hàng bên ngoài không thể liên lạc. Việc sử dụng kết hợp lực lượng bán hàng bên trong và bên ngoài có thể giúp phục vụ khách hàng quan trọng tốt hơn. Lực lượng bán hàng bên trong có quyền truy cập và hỗ trợ hàng ngày, trong khi lực lượng bán hàng bên ngoài có thể hợp tác trực diện và xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

Những nhân viên bán hàng bên trong khác không chỉ đơn thuần hỗ trợ. *Nhân viên bán hàng qua điện thoại* và *nhân viên bán hàng trực tuyến* sử dụng điện thoại, internet và phương tiện truyền thông xã hội để tìm kiếm khách hàng tiềm năng mới, tìm hiểu về khách hàng cũng như doanh nghiệp của họ hoặc bán và phục vụ trực tiếp mảng khách hàng này. Marketing qua điện thoại và bán hàng trực tuyến có thể rất hiệu quả, ít tốn kém hơn khi bán cho những khách hàng nhỏ, khó tiếp cận hơn. Ví dụ, tùy thuộc vào độ phức tạp của sản phẩm và khách hàng, một người làm marketing từ xa có thể liên hệ với 20-33 người ra

quyết định mua mỗi ngày so với mức trung bình mà 4 người bán hàng bên ngoài có thể thực hiện. Ngoài ra, trong khi chi phí gặp mặt trực tiếp để bán hàng giữa các doanh nghiệp (B2B) có thể tiêu tốn gần 600 đô-la, marketing qua điện thoại thông thường hoặc liên hệ trực tuyến có thể chỉ mất 25-75 đô-la.[5]

Mặc dù chính sách "Do Not Call Registry" (Xin đừng gọi) của Chính phủ Mỹ đã tạo ra một số trở ngại đối với bán hàng qua điện thoại cho khách hàng, marketing qua điện thoại vẫn là một công cụ quan trọng đối với hầu hết những người làm marketing B2B. Đối với một số doanh nghiệp nhỏ hơn bán hàng qua điện thoại và bán hàng bên trong có thể là phương pháp bán hàng chính. Tuy nhiên, hầu hết những doanh nghiệp lớn hơn cũng sử dụng các chiến thuật này một cách rộng rãi, hoặc để bán trực tiếp cho khách hàng vừa và nhỏ hoặc để hỗ trợ lực lượng bán hàng của họ bán cho những khách hàng lớn hơn.

✱Ngoài việc tiết kiệm chi phí, trong môi trường kỹ thuật số, di động và truyền thông xã hội ngày nay, nhiều người mua dễ tiếp cận với điện thoại hoặc thậm chí thích điện thoại và liên lạc trực tuyến hơn so với gặp mặt trực tiếp. Ngày nay, khách hàng có xu hướng thu thập thông tin trực tuyến – một nghiên cứu cho thấy một người mua thông thường chỉ liên hệ với đại diện bán hàng sau khi hoàn thành độc lập khoảng 60% quy trình mua. Sau đó, người mua thường xuyên sử dụng điện thoại, các cuộc họp trực tuyến cũng như tương tác truyền thông xã hội để thu hút người bán và tiến hành giao dịch chặt chẽ. "Với các phần mềm họp ảo như GoToMeeting.com và WebEx, các công cụ truyền thông như Skype cùng các trang truyền thông xã hội như Twitter, Facebook và LinkedIn, việc bán hàng trở nên dễ dàng hơn so với bất kỳ cuộc gặp mặt trực tiếp nào," một tư vấn bán hàng bên trong cho biết.[6]



✱Lực lượng bán hàng bên ngoài và bên trong: Trong môi trường kỹ thuật số, di động và truyền thông xã hội ngày nay, bán hàng bên trong đang phát triển nhanh hơn nhiều so với bán hàng bên ngoài. Phần lớn khối lượng trước đây thông qua bán hàng bên ngoài, nay có thể được thực hiện qua điện thoại hoặc thiết bị di động.
LDProd/Shutterstock

Từ những xu hướng này, bán hàng bên trong đang phát triển nhanh hơn nhiều so với bán hàng bên ngoài. Một nghiên cứu gần đây cho thấy các vị trí bán hàng bên trong tăng nhanh hơn 300 lần so với các vị trí bán hàng bên ngoài. Một nghiên cứu khác cũng ghi nhận sự xuất hiện của "đại diện bán hàng lai" – một sự giao thoa hiện đại giữa đại diện bán hàng bên ngoài và đại diện bán hàng bên trong thường làm việc từ xa. Khoảng 41% hoạt động bán hàng bên ngoài hiện nay được thực hiện qua điện thoại hoặc thiết bị di động, từ nhà hoặc văn phòng công ty hoặc trên đường đi.[7] Đối với nhiều loại sản phẩm và tình huống bán hàng, bán hàng qua điện thoại hoặc bán hàng bên trong có thể đạt hiệu quả như gặp mặt trực tiếp trong bán hàng cá nhân.

Bán hàng theo nhóm. Khi các sản phẩm trở nên phức tạp hơn, đồng thời khách hàng ngày càng lớn hơn và đòi

Bán hàng theo nhóm
Sử dụng nhóm gồm các nhân viên bán hàng, marketing, kỹ thuật, tài chính, hỗ trợ kỹ thuật, thậm chí quản lý cấp cao để phục vụ các khách hàng lớn và phức tạp.

hỏi nhiều hơn, một nhân viên bán hàng đơn giản không thể đáp ứng tất cả các nhu cầu lớn của khách hàng. Thay vào đó, hầu hết doanh nghiệp hiện nay sử dụng **bán hàng theo nhóm** để phục vụ các mảng khách hàng lớn, phức tạp. Đội ngũ bán hàng có thể xử lý các vấn đề, giải pháp và cơ hội bán hàng mà không một nhân viên bán hàng nào làm được. Các đội ngũ như vậy có thể bao gồm các chuyên gia từ bất kỳ lĩnh vực hoặc cấp độ nào của doanh nghiệp – bán hàng, marketing, các dịch vụ kỹ thuật và hỗ trợ, nghiên cứu và triển khai, vận hành, tài chính...

Trong nhiều trường hợp, việc chuyển sang bán hàng theo nhóm nhỏ có sự thay đổi tương tự như trong các tổ chức mua hàng của khách hàng. Nhiều doanh nghiệp khách hàng lớn đã thực hiện mua hàng theo nhóm, yêu cầu những người làm marketing sử dụng lực lượng bán hàng theo nhóm tương đương. Khi giao dịch với các mảng khách hàng lớn và phức tạp, một nhân viên bán hàng không thể hiểu hết về mọi thứ mà khách hàng cần. Thay vào đó, việc bán hàng được thực hiện bởi các nhóm chịu trách nhiệm về mảng khách hàng chiến lược, được quản lý bởi các nhà quản lý mảng khách hàng cấp cao hoặc quản lý khách hàng doanh nghiệp.

Ví dụ, nhóm Phát triển Kinh doanh Khách hàng Walmart của P&G là một đơn vị dịch vụ khách hàng hoàn chỉnh, đa chức năng bao gồm hơn 300 người. Nhóm này bao gồm một người quản lý CBD và một số giám đốc điều hành mảng khách hàng CBD (mỗi người chịu trách nhiệm cho một loại sản phẩm cụ thể của P&G), được hỗ trợ bởi các chuyên gia về chiến lược marketing, phát triển sản phẩm, vận hành, hệ thống thông tin, hậu cần, tài chính và nhân sự.

Tuy nhiên, bán hàng theo nhóm có một số điểm yếu. Ví dụ, nhân viên bán hàng vốn có tính cạnh tranh, thường được đào tạo và khen thưởng cho hiệu suất cá nhân xuất sắc. Những nhân viên bán hàng đã quen với việc tự chịu trách nhiệm cho tất cả các khách hàng có thể gặp khó khăn trong việc học cách làm việc và tin tưởng vào những người khác trong một nhóm. Ngoài ra, các nhóm bán hàng có thể gây nhầm lẫn hoặc tạo áp lực cho những khách hàng đã quen làm việc chỉ với một người. Cuối cùng, những khó khăn trong việc đánh giá các đóng góp cá nhân vào doanh số bán hàng theo nhóm có thể tạo ra một số vấn đề về lương thưởng và thù lao.

Tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng

Tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng xuất sắc luôn được xem là trung tâm vận hành của bất kỳ lực lượng bán hàng thành công nào. Sự khác biệt hiệu suất giữa một nhân viên bán hàng trung bình và một nhân viên bán hàng hàng đầu có thể rất đáng kể. Trong một lực lượng bán hàng điển hình, 30% nhân viên bán hàng hàng đầu có thể mang lại 60%

doanh số. Do đó, lựa chọn nhân viên bán hàng cẩn trọng có thể làm tăng đáng kể hiệu suất lực lượng bán hàng tổng thể.

Ngoài sự khác biệt về hiệu suất bán hàng, lựa chọn kém dẫn đến tốn kém trong tuyển dụng bổ sung. Khi một nhân viên bán hàng bỏ việc, chi phí tìm kiếm và đào tạo một nhân viên bán hàng mới – cộng với chi phí bán hàng bị mất – có thể rất cao. Một công ty tư vấn bán hàng tính toán tổng chi phí khi tuyển dụng nhân viên bán hàng kém lên tới mức khổng lồ 616.000 đô-la.[8] Ngoài ra, một lực lượng bán hàng với nhiều người mới sẽ làm việc kém hiệu quả và thường xuyên nghỉ việc, phá vỡ các mối quan hệ khách hàng quan trọng cũng như tinh thần của đội ngũ bán hàng.

Điều gì phân biệt giữa nhân viên xuất sắc với những người còn lại? Khi cố gắng lập danh sách nhân viên bán hàng hàng đầu, Gallup Consulting – một bộ phận của Viện Gallup, tổ chức điều tra dư luận nổi tiếng, đã phỏng vấn hàng trăm nghìn nhân viên bán hàng. Nghiên cứu cho thấy nhân viên bán hàng giỏi nhất sở hữu 4 phẩm chất chính: động lực nội tại, phong cách làm việc kỷ luật, khả năng chốt giao dịch và có lẽ quan trọng nhất là khả năng xây dựng mối quan hệ với khách hàng.[9]

Những nhân viên bán hàng tốt nhất đều có động lực nội tại – họ nỗ lực không ngừng để trở nên vượt trội. Một số nhân viên bán hàng có động lực là tiền bạc, mong muốn được công nhận, cảm thấy thỏa mãn khi được cạnh tranh và chiến thắng. Một số người khác có động lực khi cung cấp dịch vụ và xây dựng mối quan hệ. Những người bán hàng giỏi nhất sở hữu một vài trong số những động lực này. Tuy nhiên, một phân tích khác cho thấy những nhân viên bán hàng giỏi nhất được thúc đẩy bởi ý thức mạnh mẽ về mục đích: "Nhân viên bán hàng với mục đích cao cả, những người thực sự muốn tạo sự khác biệt cho khách hàng, luôn bán chạy hơn so với các nhân viên bán hàng chỉ tập trung vào mục tiêu bán hàng và đạt doanh số." Khi bán hàng với ý thức về mục đích phục vụ khách hàng, nhân viên bán hàng không chỉ thành công hơn mà còn mang lại nhiều lợi nhuận hơn và sự hài lòng hơn.[10]

Các nhân viên bán hàng tốt nhất cũng có phong cách làm việc kỷ luật. Họ vạch ra các kế hoạch chi tiết, có tổ chức và sau đó thực hiện theo kế hoạch một cách kịp thời. Nhưng động lực và kỷ luật có ý nghĩa rất nhỏ trừ khi chúng có thể khiến họ chốt được nhiều doanh số hơn và xây dựng mối quan hệ khách hàng tốt hơn. Các nhân viên bán hàng tốt nhất xây dựng kỹ năng và kiến thức mà họ cần để có được công việc. ✱Có lẽ quan trọng nhất, nhân viên bán hàng hàng đầu là người giải quyết các vấn đề của khách hàng một cách xuất sắc và cũng là người xây dựng mối quan hệ. Họ hiểu nhu cầu của khách hàng. Hãy thử nói chuyện với các giám đốc bán hàng, họ sẽ mô tả những nhân viên bán hàng hàng đầu theo các thuật ngữ sau: người có thể lắng nghe tốt, đồng cảm, kiên nhẫn, quan tâm và đáp ứng. Những nhân viên bán hàng hàng đầu có thể đặt mình vào phía người mua và nhìn mọi việc theo quan điểm của khách hàng. Họ không muốn khách hàng chỉ là ưa thích đơn thuần; họ muốn gia tăng giá trị cho khách hàng.

Điều đó cho thấy không có cách bán hàng nào là chuẩn mực. Mỗi nhân viên bán hàng thành công sử dụng một cách tiếp cận khác nhau, một cách áp dụng tốt nhất các thế mạnh và tài năng độc đáo của họ. Ví dụ, một số nhân viên bán hàng thích cảm giác hồi hộp khi đương đầu với thử thách và cuối cùng giành chiến thắng. Những người khác có thể sử dụng các kỹ năng "mềm dẻo" hơn để đạt được cùng một mục tiêu. "Một sự thật là, không có hai đại diện bán hàng nào giống nhau," một tư vấn bán hàng cho biết. "Bạn có thể chiến thắng trong cuộc cạnh tranh khốc liệt, trong khi một đồng nghiệp chiến thắng bằng cách là người giải quyết vấn đề. Hoặc có thể bạn có khả năng xây dựng các mối quan hệ, trong khi đồng nghiệp lại là một chiến lược gia xuất sắc. Điều quan trọng nhất là bạn giành chiến thắng theo cách của mình."[11]



✱Nhân viên bán hàng hàng đầu: Nhân viên bán hàng giỏi nhất sở hữu động lực nội tại, phong cách làm việc kỷ luật, khả năng chốt giao dịch và có lẽ quan trọng nhất là khả năng xây dựng mối quan hệ với khách hàng. © Mint Images Limited/Alamy Stock Photo

Khi tuyển dụng, doanh nghiệp nên tự phân tích công việc bán hàng và đặc điểm của nhân viên bán hàng thành công nhất để xác định những đặc điểm cần thiết của một nhân viên bán hàng thành công trong ngành. Sau đó, doanh nghiệp phải tuyển dụng chính xác nhân viên bán hàng mà họ cần. Bộ phận nhân sự tìm kiếm ứng viên bằng cách lấy tên từ nhân viên bán hàng hiện tại, sử dụng các cơ quan tuyển dụng, tìm kiếm trên internet và phương tiện truyền thông xã hội trực tuyến, đăng quảng cáo và thông báo trên trang web cũng như phương tiện truyền thông công nghiệp. Một nguồn khác là thu hút nhân viên bán hàng hàng đầu từ các doanh nghiệp khác. Nhân viên bán hàng có thực lực không cần đào tạo quá nhiều và có thể làm việc hiệu quả ngay lập tức.

Việc tuyển dụng sẽ thu hút nhiều ứng viên để từ đó doanh nghiệp đưa ra sự lựa chọn tốt nhất. Thủ tục lựa chọn có thể thay đổi từ một cuộc phỏng vấn không chính thức đến đánh giá và phỏng vấn kéo dài. Nhiều doanh nghiệp đưa ra các bài kiểm tra chính thức cho ứng viên bán hàng. Các bài kiểm tra thường đo lường năng lực bán hàng, kỹ năng phân tích và tổ chức, đặc điểm tính cách cùng những đặc điểm khác. Nhưng điểm đánh giá chỉ cung cấp một phần thông tin trong một bộ bao gồm các đặc điểm cá nhân, người cung cấp thông tin tham khảo, quá trình làm việc trong quá khứ và phản ứng của người phỏng vấn.

Đào tạo nhân viên bán hàng

Nhân viên bán hàng mới có thể được đào tạo tại bất cứ nơi nào từ một vài tuần hoặc vài tháng đến một năm hoặc nhiều hơn. Sau khi kết thúc đào tạo cơ bản, hầu hết doanh nghiệp tổ chức các khóa đào tạo bán hàng liên tục thông qua hội thảo, cuộc họp bán hàng và học trực tuyến trong suốt sự nghiệp của nhân viên bán hàng. Theo một nguồn tin, các

doanh nghiệp Mỹ chi khoảng 20 tỷ đô-la cho đào tạo bán hàng mỗi năm. Mặc dù tốn kém, nhưng nó cũng có thể mang lại lợi nhuận đáng kể. Chẳng hạn, một nghiên cứu gần đây cho thấy đào tạo bán hàng được thực hiện bởi ADP – một công ty dịch vụ hành chính, dẫn đến lợi tức đầu tư tăng gần 340% chỉ trong 90 ngày.[12]

Chương trình đào tạo có một vài mục tiêu. Trước hết, nhân viên bán hàng cần hiểu rõ về khách hàng và cách xây dựng mối quan hệ với họ. Do đó, chương trình đào tạo phải dạy họ về các loại khách hàng khác nhau cùng nhu cầu, động cơ và thói quen mua hàng của khách hàng. Chương trình cũng phải dạy họ cách bán hàng hiệu quả và đào tạo họ những điều cơ bản của quá trình bán hàng. Nhân viên bán hàng cũng cần biết và xác định sản phẩm của doanh nghiệp cũng như đối thủ cạnh tranh. Do đó, một chương trình đào tạo hiệu quả sẽ dạy cho họ về các mục tiêu, tổ chức, sản phẩm của doanh nghiệp và chiến lược của các đối thủ cạnh tranh chính.

Ngày nay, nhiều doanh nghiệp đang bổ sung các thành phần học tập điện tử, kỹ thuật số vào chương trình đào tạo bán hàng của họ. Đào tạo trực tuyến có thể trải rộng từ đào tạo sản phẩm dựa trên văn bản và video đơn giản cùng các phương thức bán hàng dựa trên internet để xây dựng kỹ năng bán hàng, cho đến các mô phỏng tinh vi về những cuộc gọi bán hàng thực tế. Một trong những hình thức cơ bản nhất là đào tạo bởi giáo viên hướng dẫn ảo (VILT). Sử dụng phương pháp này, một nhóm nhỏ nhân viên bán hàng tại các địa điểm từ xa đăng nhập vào một trang web hội nghị trực tuyến, nơi một người hướng dẫn bán hàng giảng dạy các buổi đào tạo sử dụng những công cụ học tập, video và âm thanh tương tác trực tuyến.[13]

Đào tạo trực tuyến thay vì tại chỗ có thể cắt giảm chi phí đi lại cùng các chi phí đào tạo khác và chiếm ít thời gian làm việc của nhân viên bán hàng. Đào tạo chuyên sâu cũng luôn có sẵn cho những người bán hàng, cho phép họ được đào tạo ít hoặc nhiều tùy vào nhu cầu, bất cứ khi nào và bất cứ nơi đâu. Mặc dù hầu hết học liệu điện tử đều dựa trên web, các doanh nghiệp có thể cung cấp đào tạo theo yêu cầu từ mọi nơi thông qua hầu hết mọi thiết bị di động.

Nhiều doanh nghiệp hiện đang sử dụng các kỹ thuật học tập điện tử mới giàu trí tưởng tượng để giúp việc đào tạo bán hàng hiệu quả và đôi khi còn thú vị hơn. Ví dụ, công ty giải pháp học tập Bottom-Line Performance đã phát triển một công cụ đào tạo bán hàng dựa trên trò chơi kỹ thuật số có tên Knowledge Guru, giúp nhân viên bán hàng tìm hiểu và ghi nhớ các sản phẩm chính, công ty và khách hàng cũng như các kỹ năng và quá trình bán hàng.[14]

Khi sử dụng Knowledge Guru, các doanh nghiệp có thể tạo ra những trò chơi một dòng nhằm cung cấp kiến thức nền tảng cho nhân viên bán hàng mới, cho các sản phẩm mới hoặc trò chơi mở rộng với những thách thức về hiệu suất để đào tạo các kỹ năng bán hàng mới.



✱Đào tạo trực tuyến có thể giúp đào tạo bán hàng hiệu quả hơn – và hấp dẫn hơn. Công cụ đào tạo bán hàng dựa trên trò chơi BLP – được gọi là Knowledge Guru – giúp nhân viên bán hàng tìm hiểu các sản phẩm chính, công ty và khách hàng cũng như các kỹ năng và quá trình bán hàng.
Bottom-Line Performance

✱Nhân viên bán hàng có thể chơi các trò chơi học tập một mình hoặc đối kháng với những người khác, ngoại tuyến hoặc trực tuyến trên điện thoại thông minh, máy tính bảng hoặc máy tính để bàn. Trong khi đó, người huấn luyện có thể theo dõi hiệu suất học tập của nhân viên bán hàng. Một số công ty trong danh sách Fortune 500 sử dụng Knowledge Guru để tăng thêm sự thú vị và cuốn hút cho các nhiệm vụ đào tạo đôi khi có thể buồn tẻ hoặc đáng sợ. Ví dụ, công ty mạng công nghệ thông tin Cisco Systems sử dụng Knowledge Guru như một phần của mỗi mô-đun trong chương trình liên kết bán hàng được chứng nhận. Theo một người quản lý chương trình của Cisco đã giúp đưa Knowledge Guru vào chương trình: "Trước khi có thể làm việc với khách hàng, các cộng tác viên [bán hàng] mới phải có kiến thức sâu về kiến trúc và công nghệ của chúng tôi. Knowledge Guru rất cần thiết để củng cố kiến thức kỹ thuật này và những người tham gia đã đánh giá Knowledge Guru như một công cụ học tập." Quan trọng nhất, trò chơi thực sự hiệu quả, giúp nhân viên bán hàng đạt tỷ lệ duy trì khách hàng trung bình 87% so với mục tiêu đào tạo trên tất cả người dùng Cisco.

Trả thù lao cho nhân viên bán hàng

Để thu hút nhân viên bán hàng giỏi, doanh nghiệp phải có một kế hoạch trả thù lao hấp dẫn. Trả thù lao bao gồm 4 yếu tố: khoản cố định, khoản linh hoạt, công tác phí và phụ cấp. Khoản cố định, thường là tiền lương, mang lại cho nhân viên bán hàng một khoản thu nhập ổn định. Khoản linh hoạt, có thể là hoa hồng hoặc tiền thưởng dựa trên hiệu suất bán hàng, thưởng cho nhân viên bán hàng về những nỗ lực và thành công.



✱**Trả thù lao cho lực lượng bán hàng:** Một kế hoạch trả thù lao tốt vừa tạo động lực cho nhân viên bán hàng vừa định hướng các hoạt động của họ.
Amble Design/Shutterstock

✱Một kế hoạch trả thù lao cho lực lượng bán hàng có thể vừa tạo động lực cho nhân viên bán hàng vừa định hướng các hoạt động của họ. Trả thù lao nên hướng nhân viên bán hàng tới các hoạt động phù hợp với lực lượng bán hàng và mục tiêu marketing tổng thể.[15] Ví dụ, nếu chiến lược là mua lại doanh nghiệp mới, phát triển nhanh chóng và giành thị phần, kế hoạch trả thù lao có thể bao gồm phần hoa hồng lớn hơn, cùng với phần thưởng mảng khách hàng mới để khuyến khích hiệu suất bán hàng cao và phát triển mảng

khách hàng mới. Ngược lại, nếu mục tiêu là tối đa hóa lợi nhuận mảng khách hàng hiện tại, kế hoạch trả thù lao có thể bao gồm khoản lương cố định lớn hơn với các ưu đãi bổ sung cho doanh số mảng khách hàng hiện tại hoặc sự hài lòng của khách hàng.

Trên thực tế, ngày càng có nhiều doanh nghiệp không còn áp dụng các kế hoạch trả hoa hồng cao để tạo động lực cho nhân viên bán hàng thực hiện các hoạt động kinh doanh ngắn hạn. Họ lo lắng rằng một nhân viên bán hàng bị áp lực chốt giao dịch có thể phá hỏng mối quan hệ khách hàng. Thay vào đó, các doanh nghiệp đang thiết kế những kế hoạch trả thù lao cho nhân viên bán hàng giúp xây dựng mối quan hệ khách hàng và gia tăng giá trị lâu dài của mỗi khách hàng.

Khi nền kinh tế rơi vào tình trạng khó khăn, một số doanh nghiệp đã cố gắng cắt giảm chi phí bằng cách giảm thù lao doanh số. Tuy nhiên, dù một số biện pháp cắt giảm chi phí có tác dụng khi kinh doanh trì trệ, việc cắt giảm trả thù lao của lực lượng bán hàng trên toàn doanh nghiệp thường là biện pháp cuối cùng. Doanh nghiệp luôn cần những nhân viên bán hàng hàng đầu, việc trả tiền cho họ ít hơn có nghĩa là đẩy họ ra vào lúc doanh nghiệp đang cần họ nhất. Do đó, những thay đổi về nhân viên bán hàng chủ chốt có thể dẫn đến những thay đổi trong các mối quan hệ khách hàng quan trọng. Nếu doanh nghiệp phải giảm chi phí trả thù lao, thay vì cắt giảm chi phí, thì nên tiếp tục thanh toán đầy đủ cho những người có thành tích cao nhất trong khi giảm thù lao của các nhân viên có hiệu suất thấp.

Giám sát và tạo động lực cho nhân viên bán hàng

Nhân viên bán hàng mới cần nhiều hơn một lãnh thổ bán hàng, chế độ trả thù lao và hoạt động đào tạo – họ còn cần sự giám sát và tạo động lực. Mục tiêu của *giám sát* là giúp nhân viên bán hàng "làm việc thông minh" bằng cách làm đúng việc, đúng cách. Mục tiêu của *tạo động lực* là khuyến khích nhân viên bán hàng làm việc chăm chỉ và hướng tới các mục tiêu của lực lượng bán hàng. Nếu nhân viên bán hàng làm việc thông minh và chăm chỉ, họ sẽ nhận ra tiềm năng tối ưu của mình – cho lợi ích của chính họ và của doanh nghiệp.

Giám sát nhân viên bán hàng

Các doanh nghiệp có nhiều cách khác nhau để giám sát chặt chẽ nhân viên bán hàng. Nhiều nhân viên bán hàng giúp xác định khách hàng mục tiêu và đặt mục tiêu về doanh số. Một số cũng có thể chỉ ra lực lượng bán hàng nên dành bao nhiêu thời gian để tìm kiếm các mảng khách hàng mới và đặt những ưu tiên quản lý thời gian khác. Một công cụ là *kế hoạch chào hàng* hàng tuần, hàng tháng hoặc hàng năm cho thấy khách hàng và khách hàng tiềm năng nào sẽ được liên hệ cũng như hoạt động nào sẽ được thực hiện. Một công cụ khác là *phân tích thời gian và nhiệm vụ*. Ngoài thời gian bán hàng, nhân viên bán hàng dành thời gian đi lại, chờ đợi, nghỉ ngơi và làm các công việc hành chính.

✱Hình 16.2 cho thấy nhân viên bán hàng dành thời gian của họ như thế nào. Tính trung bình, thời gian bán hàng tích cực chỉ chiếm 37% tổng thời gian làm việc.[16] Các doanh nghiệp luôn tìm cách tiết kiệm thời gian, đơn giản hóa nhiệm vụ hành chính, phát triển những kế hoạch chào hàng tốt hơn, cung cấp thông tin khách hàng ngày càng tốt hơn và sử dụng điện thoại, email, hình thức trực tuyến hoặc hội nghị di động thay vì di chuyển để gặp mặt trực tiếp.

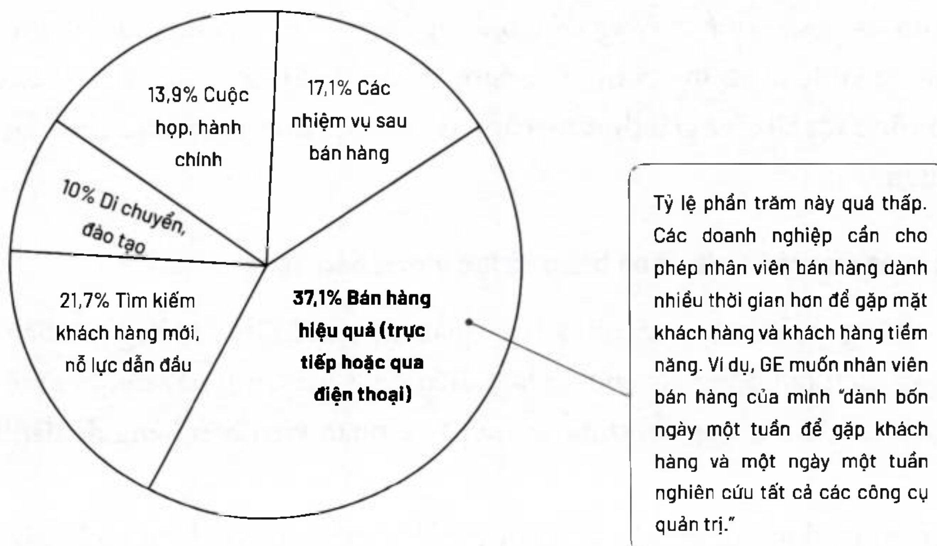
Nhiều doanh nghiệp đã áp dụng *các hệ thống tự động hóa lực lượng bán hàng*: các hoạt động của lực lượng bán hàng được vi tính hóa, số hóa cho phép nhân viên bán hàng làm việc hiệu quả hơn mọi lúc, mọi nơi. Các doanh nghiệp thường xuyên trang bị cho nhân viên bán hàng máy tính xách tay hoặc máy tính bảng, điện thoại thông minh, kết nối không dây, công nghệ hội nghị truyền hình cùng phần mềm quản lý quan hệ và tiếp xúc với khách hàng. Nhờ trang bị những công nghệ này, nhân viên bán hàng có thể lập hồ sơ khách hàng và khách hàng tiềm năng hiệu quả hơn, phân tích và dự báo doanh số, thu hút khách hàng, thuyết trình, chuẩn bị báo cáo bán hàng và chuyên môn cũng như quản lý các mối quan hệ mảng khách hàng. Kết quả là quản lý thời gian tốt hơn, dịch vụ khách hàng được cải thiện, chi phí bán hàng thấp hơn và hiệu suất bán hàng cao hơn. Theo đó, công nghệ đã định hình lại cách thức nhân viên bán hàng thực hiện nhiệm vụ của họ và thu hút khách hàng.

Tạo động lực cho nhân viên bán hàng

Ngoài việc chỉ đạo nhân viên bán hàng, các nhà quản lý bán hàng cũng phải thúc đẩy họ.

✱HÌNH 16.2 Nhân viên bán hàng dành thời gian của họ như thế nào

Nguồn: "2014 Performance Optimization Study" (Nghiên cứu về việc tối ưu hóa hiệu suất 2014), *CSO Insights*, www.csoinsights.com.



Tỷ lệ phần trăm này quá thấp. Các doanh nghiệp cần cho phép nhân viên bán hàng dành nhiều thời gian hơn để gặp mặt khách hàng và khách hàng tiềm năng. Ví dụ, GE muốn nhân viên bán hàng của mình "dành bốn ngày một tuần để gặp khách hàng và một ngày một tuần nghiên cứu tất cả các công cụ quản trị."

Một số nhân viên bán hàng sẽ nỗ lực hết sức mà không cần bất kỳ sự thúc giục đặc biệt nào từ ban quản trị. Đối với họ, bán hàng có thể là công việc hấp dẫn nhất trên thế giới. Nhưng công việc bán hàng cũng có nhiều phiền toái. Nhân viên bán hàng thường làm việc đơn độc và đôi khi phải đi xa nhà. Họ cũng có thể phải đối mặt với những đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ và khách hàng khó tính. Do đó, nhân viên bán hàng thường cần sự khuyến khích đặc biệt để có thể nỗ lực hết sức.

Ban quản trị có thể thúc đẩy tinh thần và hiệu suất của lực lượng bán hàng thông qua môi trường tổ chức, định mức bán hàng và các ưu đãi tích cực. Môi trường tổ chức mô tả cảm giác mà nhân viên bán hàng có về cơ hội, giá trị và phần thưởng khi họ làm việc tốt. Một số doanh nghiệp đối xử với nhân viên bán hàng như thể họ không quan trọng lắm, do đó hiệu suất làm việc cũng không được đánh giá cao. Các doanh nghiệp khác coi nhân viên bán hàng là những người đóng góp có giá trị và cho phép họ có cơ hội thu nhập cũng như thăng chức gần như không giới hạn. Không có gì đáng ngạc nhiên, các doanh nghiệp này có được hiệu suất lực lượng bán hàng cao hơn và tỷ lệ luân chuyển công việc thấp hơn.

Nhiều doanh nghiệp tạo động lực cho nhân viên bán hàng bằng cách thiết lập **định mức bán hàng** – các tiêu chuẩn về lượng mà một nhân viên bán hàng cần bán được và cách thức phân bổ doanh số bán hàng giữa các sản phẩm của doanh nghiệp. Việc trả thù lao thường liên quan đến việc nhân viên bán hàng đáp ứng định mức của họ ở mức nào. Các doanh nghiệp cũng sử dụng nhiều *ưu đãi tích cực* khác nhau để tạo động lực cho lực lượng bán hàng. Các *cuộc họp của lực lượng bán hàng* cung cấp những dịp trò chuyện, nghỉ ngơi, cơ hội gặp gỡ và trao đổi với đồng nghiệp cũng như cơ hội để cảm nhận và đồng cảm với một nhóm người lớn hơn. Các doanh nghiệp cũng tài trợ cho các *cuộc thi bán hàng* để tạo động lực cho lực lượng bán hàng nỗ lực bán hàng vượt mức và vượt xa những gì thường được mong đợi. Các ưu đãi khác bao gồm vinh danh, phần thưởng vật chất và giải thưởng bằng tiền mặt, các chuyến du lịch cùng kế hoạch chia sẻ lợi nhuận.

Định mức bán hàng
Tiêu chuẩn về lượng mà một nhân viên bán hàng cần bán được và cách thức doanh số bán hàng được phân bổ giữa các sản phẩm của doanh nghiệp.

Đánh giá hiệu suất của nhân viên bán hàng và lực lượng bán hàng

Cho đến nay chúng ta đã mô tả cách mà ban quản trị truyền đạt những gì nhân viên bán hàng nên làm và cách tạo động lực cho họ làm điều đó. Quá trình này đòi hỏi một sự phản hồi tốt, có nghĩa là nhận thông tin thường xuyên về nhân viên bán hàng để đánh giá hiệu suất của họ.

Ban quản trị có được thông tin về nhân viên bán hàng theo nhiều cách. Nguồn quan trọng nhất là *báo cáo bán hàng*, bao gồm các kế hoạch làm việc hàng tuần hoặc hàng tháng

và kế hoạch marketing lãnh thổ dài hạn. Nhân viên bán hàng cũng ghi lại các hoạt động đã hoàn thành của họ trên *báo cáo chào hàng* và nộp *báo cáo chi phí* mà họ được hoàn trả một phần hoặc toàn bộ. Doanh nghiệp cũng có thể theo dõi doanh số và dữ liệu hiệu suất lợi nhuận trong lãnh thổ của nhân viên bán hàng. Thông tin bổ sung đến từ quan sát cá nhân, khảo sát khách hàng và nói chuyện với những nhân viên bán hàng khác.

Sử dụng các báo cáo lực lượng bán hàng khác nhau và thông tin khác, ban quản trị có thể đánh giá các thành viên của lực lượng bán hàng. Các báo cáo này đánh giá nhân viên bán hàng về khả năng "lên kế hoạch cho công việc và thực hiện kế hoạch của họ". Việc đánh giá chính thức thúc đẩy ban quản trị phát triển và truyền thông theo tiêu chuẩn rõ ràng nhằm đánh giá hiệu suất. Nó cũng cung cấp cho nhân viên bán hàng những phản hồi mang tính xây dựng và thúc đẩy họ thực hiện tốt.

Ở cấp độ rộng hơn, ban quản trị nên đánh giá hiệu suất của toàn bộ lực lượng bán hàng. Lực lượng bán hàng có hoàn thành các mục tiêu mối quan hệ khách hàng, bán hàng và lợi nhuận hay không? Lực lượng bán hàng có hoạt động tốt với các lĩnh vực khác của tổ chức marketing và doanh nghiệp không? Chi phí lực lượng bán hàng có phù hợp với kết quả hay không? Cũng như các hoạt động marketing khác, doanh nghiệp muốn đo lường *lợi tức đầu tư bán hàng* của mình.

Bán hàng xã hội: Các công cụ trực tuyến, di động và truyền thông xã hội

Lời tác giả: Giống như mọi thứ khác trong thời đại hiện nay, các công nghệ kỹ thuật số có ảnh hưởng lớn đến việc bán hàng. Lực lượng bán hàng ngày nay cực kỳ thành thạo việc sử dụng các công cụ trực tuyến, di động và truyền thông xã hội để thu hút khách hàng doanh nghiệp, xây dựng mối quan hệ và bán hàng.

Xu hướng bán hàng tăng trưởng nhanh nhất là sự bùng nổ **bán hàng xã hội** – sử dụng phương tiện trực tuyến, di động và truyền thông xã hội để thu hút khách hàng, xây dựng mối quan hệ khách hàng mạnh mẽ hơn cũng như tăng hiệu suất bán hàng. Các công nghệ bán hàng kỹ thuật số đang tạo ra những cách thức mới đầy thú vị để kết nối cũng như thu hút khách hàng trong thời đại truyền thông xã hội và kỹ thuật số. Một số nhà phân tích thậm chí còn dự đoán rằng internet sẽ tiêu diệt lực lượng bán hàng, vì cuối cùng, nhân viên bán hàng sẽ bị thay thế bởi các trang web, phương tiện truyền thông xã hội trực tuyến, ứng dụng di động, công nghệ video và hội nghị cùng các công cụ khác cho phép tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. "Đừng tin điều đó," một chuyên gia bán hàng nói. "Có thể sẽ có ít tương tác bán hàng bên ngoài hơn," một chuyên gia khác cho biết. "Nhưng về phía người bán, cần phải có người chịu trách nhiệm về sự tương tác (khách hàng) đó. Do vậy, vai trò của nhân viên bán hàng vẫn luôn cực kỳ quan trọng" (xem Tình huống thực tế 16.1).[17] Do đó, các công nghệ truyền thông trực tuyến và xã hội chiếm ưu thế có thể khiến nhân viên

Bán hàng xã hội
Sử dụng phương tiện trực tuyến, di động và truyền thông xã hội để thu hút khách hàng, xây dựng mối quan hệ khách hàng mạnh mẽ hơn và tăng hiệu suất bán hàng.

bán hàng trở nên lỗi thời. Tuy nhiên, nếu được sử dụng đúng cách, các công cụ này sẽ giúp nhân viên bán hàng đạt năng suất và hiệu quả hơn.

Các công nghệ kỹ thuật số mới cung cấp cho nhân viên bán hàng những công cụ mạnh mẽ để xác định và tìm hiểu về khách hàng tiềm năng, thu hút khách hàng, tạo giá trị khách hàng, chốt doanh số cũng như duy trì mối quan hệ khách hàng. Công nghệ bán hàng xã hội có thể tạo ra lợi ích tổ chức lớn cho lực lượng bán hàng. Chúng giúp tiết kiệm thời gian quý báu của nhân viên bán hàng, tiết kiệm chi phí đi lại đồng thời cung cấp cho nhân viên bán hàng phương tiện mới để bán và phục vụ các mảng khách hàng.

Bán hàng xã hội không thực sự thay đổi các nguyên tắc cơ bản của việc bán hàng. Lực lượng bán hàng luôn chịu trách nhiệm chính trong việc tiếp cận và thu hút khách hàng cũng như quản lý các mối quan hệ khách hàng. Giờ đây có nhiều hoạt động bán hàng đang được thực hiện theo hướng kỹ thuật số. Tuy nhiên, phương tiện trực tuyến và truyền thông xã hội đang thay đổi đáng kể quá trình mua hàng của khách hàng. Do đó, quá trình bán hàng cũng đang được thay đổi. Trong thế giới kỹ thuật số ngày nay, nhiều khách hàng không còn phụ thuộc nhiều vào thông tin và sự hỗ trợ do nhân viên bán hàng cung cấp. Thay vào đó, họ tự mình thực hiện nhiều quy trình mua hơn – đặc biệt là giai đoạn đầu. Họ ngày càng sử dụng các nguồn lực truyền thông xã hội và trực tuyến để phân tích những vấn đề của cá nhân, giải pháp nghiên cứu, nhận lời khuyên từ đồng nghiệp và xếp hạng các tùy chọn mua trước khi nói chuyện với nhân viên bán hàng. Một nghiên cứu về khách hàng doanh nghiệp cho thấy 92% người mua bắt đầu bằng việc tìm kiếm trực tuyến và trung bình người mua đã hoàn thành gần 60% quy trình mua trước khi liên hệ với nhà cung cấp.[18]

Do đó, ngày nay, khách hàng kiểm soát quá trình bán hàng nhiều hơn so với thời kỳ mà tài liệu quảng cáo, giá cả và tư vấn sản phẩm chỉ được cung cấp bởi một đại diện bán hàng. Giờ đây khách hàng có thể cân nhắc thông tin từ trang web của doanh nghiệp, blog và video YouTube để xác định xem người bán có đủ điều kiện hay không. Họ có thể tham khảo những người mua khác trên phương tiện truyền thông xã hội như LinkedIn, Google+, Twitter hoặc Facebook để chia sẻ kinh nghiệm, xác định giải pháp và đánh giá sản phẩm mà họ đang xem xét. Kết quả là, nếu và khi nhân viên bán hàng tham gia quy trình mua hàng, khách hàng thường hầu như biết nhiều về một sản phẩm của doanh nghiệp như chính bản thân các nhân viên bán hàng. Khi khách hàng liên lạc với nhân viên bán hàng, họ thường làm việc đó thông qua phương tiện kỹ thuật số, với mong muốn được tương tác theo thời gian thực.

Để đáp ứng môi trường mua hàng kỹ thuật số mới này, người bán đang định hướng lại các quá trình bán hàng của họ xung quanh quy trình mua hàng của khách hàng mới. Họ đang "đi đến nơi có khách hàng" – truyền thông xã hội, diễn đàn web, cộng đồng trực tuyến, blog – để thu hút khách hàng sớm hơn. Người bán thu hút khách hàng không chỉ

tại thời gian và địa điểm mua mà còn tại thời gian cùng địa điểm họ đang tìm hiểu và đánh giá xem nên mua gì.

Hiện tại, nhân viên bán hàng thường xuyên sử dụng các công cụ kỹ thuật số theo dõi những trao đổi truyền thông xã hội của khách hàng để phát hiện xu hướng, xác định khách hàng tiềm năng và tìm hiểu khách hàng muốn mua gì, họ cảm thấy thế nào về nhà cung cấp và cần những gì để doanh nghiệp có thể bán hàng. Họ tạo ra danh sách khách hàng tiềm năng từ cơ sở dữ liệu trực tuyến và các trang web mạng xã hội, như Inside View, Hoovers và LinkedIn. Họ tạo ra các cuộc đối thoại khi khách hàng tiềm năng truy cập trang web và các trang truyền thông xã hội thông qua những cuộc trò chuyện trực tiếp với đội ngũ bán hàng. Họ sử dụng các công cụ hội nghị internet như WebEx, Zoom, GoToMeeting hoặc TelePresence để nói chuyện trực tiếp với khách hàng về các sản phẩm và dịch vụ. Họ cung cấp video và thông tin khác trên các kênh YouTube và trang Facebook.

16.1 NHÂN VIÊN BÁN HÀNG B2B: TRONG THỜI ĐẠI KỸ THUẬT SỐ VÀ TRUYỀN THÔNG XÃ HỘI, AI SẼ CẦN HỌ NỮA ĐÂY?

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Thật khó để tưởng tượng một thế giới không có nhân viên bán hàng. Nhưng theo một số nhà phân tích, số lượng nhân viên bán hàng sẽ giảm trong vòng một thập kỷ tới. Họ lập luận, với sự bùng nổ của internet, thiết bị di động, phương tiện truyền thông xã hội và các công nghệ khác liên kết trực tiếp khách hàng với doanh thì ai sẽ cần bán hàng bên ngoài nữa đây? Theo những người nghi ngờ, nhân viên bán hàng đang nhanh chóng bị thay thế bởi các trang web, email, blog, ứng dụng di động, chia sẻ video, chương trình thương mại ảo, phương tiện truyền thông xã hội như LinkedIn và Facebook cùng một loạt công cụ tương tác khác trong kỷ nguyên kỹ thuật số.

Hãng nghiên cứu Forrester đã dự đoán số lượng đại diện bán hàng B2B tại Mỹ sẽ sụt giảm 22% trong 5 năm tới. Điều đó có nghĩa là 1/5 đại diện bán hàng sẽ bị mất việc. "Thế giới không còn cần nhân viên bán hàng nữa," một người mạnh dạn tuyên bố. "Bán hàng là một nghề đang chết dần chết mòn và sẽ sớm lỗi thời như đèn dầu với điện thoại có hộp số quay."

Vậy liệu bán hàng B2B có thực sự bị tiêu vong không? Internet, công nghệ di động và phương tiện truyền thông xã hội sẽ thay thế nghệ thuật bán hàng bên ngoài đã có từ rất lâu đời? Để trả lời những câu hỏi này, tạp chí *SellingPower* đã tổ chức một nhóm chuyên gia bán hàng và yêu cầu họ cân nhắc về tương lai của nghề bán hàng B2B. Các thành viên hội đồng nhất trí rằng công nghệ đang thay đổi hoàn toàn nghề bán hàng. Những thay đổi mang tính cách mạng ngày nay trong cách mọi người giao tiếp đang ảnh hưởng đến mọi khía cạnh của kinh doanh và bán hàng cũng không ngoại lệ.

Nhưng liệu bán hàng B2B có bị tiêu vong trong thời đại kỹ thuật số và truyền thông xã hội không? Đừng tin điều đó, hội đồng do *SellingPower* thành lập cho biết. Công nghệ và mạng Internet đã sớm thay thế việc mua và bán giữa người với người. Đồng ý rằng việc bán hàng đã thay đổi và công nghệ có thể hỗ trợ rất nhiều cho quá trình bán hàng. Nhưng nó không thể thay thế nhiều chức năng mà nhân viên bán hàng đang thực hiện. "Internet có thể nhận đơn đặt hàng và phổ biến nội dung, nhưng nó không thể khám phá nhu cầu của khách hàng," một thành viên trong

hội đồng cho hay. "Nó càng không thể xây dựng mối quan hệ và tự mình tìm kiếm mối quan hệ." Một thành viên khác cho rằng: "Ai đó phải xác định đề xuất giá trị và thông điệp duy nhất của doanh nghiệp, đồng thời truyền đạt nó tới thị trường và người đó là đại diện bán hàng."

Tuy nhiên, cái đang ở bờ vực diệt vong là thứ mà một thành viên gọi là vai trò duy trì mảng khách hàng – người nhận đơn hàng ghé qua văn phòng của khách hàng vào thứ Sáu và nói: "Này, có gì mới cho tôi không?". Tương tự như vậy, vai trò giải thích thông tin sẽ sớm bị xóa bỏ trong tương lai – đại diện bán hàng đơn giản là người truyền đạt thông tin về sản phẩm và dịch vụ, những thứ mà giờ đây có thể được thu thập nhanh chóng, dễ dàng hơn trên mạng. Những nhân viên bán hàng như vậy không tạo ra giá trị và có thể dễ dàng bị thay thế bằng tự động hóa. Tuy nhiên, những nhân viên bán hàng nổi trội trong việc thu hút khách hàng mới, quản lý mối quan hệ, giải quyết vấn đề và tăng trưởng mảng khách hàng với khách hàng hiện tại sẽ luôn được trọng dụng mọi lúc mọi nơi. "Những người làm công việc bán hàng kiểu vậy sẽ chỉ có giá trị càng ngày càng cao hơn," một chuyên gia bán hàng khác cho biết. "Họ sẽ vẫn tồn tại chứ không hề biến mất."

Không nghi ngờ gì rằng công nghệ đang thay đổi nghề bán hàng. Thay vì dựa vào nhân viên bán hàng để kiếm tìm các thông tin cơ bản, giờ đây khách hàng có thể nghiên cứu việc mua hàng của mình thông qua các trang web, tìm kiếm trực tuyến, ứng dụng điện thoại, các kênh tương tác truyền thông xã hội... Nhiều khách hàng giờ đây bắt đầu quá trình bán hàng bên trong và tự mình tìm ra các vấn đề, sản phẩm cạnh tranh và nhà cung cấp trước khi nói chuyện lần đầu với nhân viên bán hàng. Họ không cần thông tin cơ bản về sản phẩm; họ cần giải pháp và những hiểu biết mới. Theo một khảo sát, khách hàng doanh nghiệp đã đi được ít nhất 57% quá trình mua hàng tại thời điểm họ tiếp cận với nhà cung cấp. Vì vậy, nhân viên bán hàng ngày nay cần "tập trung vào giai đoạn khám phá và xây dựng mối quan hệ, khám phá những điểm trọng yếu và tập trung vào hoạt động kinh doanh của khách hàng tiềm năng," một thành viên hội đồng cho biết. Trên thực tế, các công việc cho những đại diện bán hàng dạng tư vấn như vậy dự kiến sẽ tăng trưởng một cách lành mạnh trong vòng 5 năm tới.



Các công cụ bán hàng trực tuyến, chẳng hạn như các thị trường dựa trên cộng đồng trực tuyến EcoHub và SAP Store của SAP, có thể giúp thu hút khách hàng và tạo ra sự quan tâm và mua hàng. Nhưng thay vì thay thế nhân viên bán hàng, những nỗ lực như vậy mở rộng phạm vi và hiệu quả của họ.

©2015 SAP SE / SAP Affiliate Company

Thay vì thay thế nhân viên bán hàng, công nghệ đang hỗ trợ họ phát triển. Ngày nay, nhân viên bán hàng không thực sự làm bất cứ điều gì liên quan đến thường thức cơ bản. Họ từng luôn thực hiện nghiên cứu khách hàng và xây dựng mạng lưới xã hội. Tuy nhiên, ngày nay, họ làm nó một cách tổng hợp nhờ một bộ công cụ và ứng dụng kỹ thuật số công nghệ cao mới.

Ví dụ, nhiều doanh nghiệp đã nhanh chóng chuyển sang bán hàng dựa trên cộng đồng trực tuyến. Trường hợp điển hình: Từ 6 năm trước, công ty phần mềm doanh nghiệp SAP đã thành lập EcoHub, thị trường truyền thông xã hội và di động trực tuyến do cộng đồng cung cấp bao gồm khách hàng, chuyên gia phần mềm SAP, đối tác và hầu hết những người khác muốn tham gia. Cộng đồng EcoHub đã phát triển nhanh chóng tới hơn 2 triệu người dùng tại 200 quốc gia, trải rộng trên một phổ rộng trực tuyến – một trang web chuyên dụng, ứng dụng di động, kênh Twitter, nhóm LinkedIn, trang Facebook và Google+, kênh YouTube... EcoHub đã phát triển lên hơn 600 cửa hàng giải pháp, tại đó khách truy cập có thể khám phá, đánh giá và mua các giải pháp cùng dịch vụ phần mềm từ SAP hoặc đối tác của công ty. EcoHub cũng cho phép người dùng đánh giá và chia sẻ

các giải pháp và lời khuyên mà họ nhận được từ những thành viên khác trong cộng đồng.

SAP đã rất ngạc nhiên khi biết nơi để khách hàng thảo luận về các vấn đề và giải pháp giờ đây đã biến thành một điểm bán hàng quan trọng. Thông tin, các cuộc thảo luận trao đổi cùng nhiều cuộc trò chuyện tại trang web đã thu hút khách hàng, ngay cả đối với những thương vụ có giá trị lớn từ 20-30 triệu đô-la trở lên. Trên thực tế, EcoHub đã phát triển thành SAP Store, một thị trường khổng lồ của SAP - nơi khách hàng có thể cùng với SAP và các đối tác của SAP chia sẻ thông tin, đăng nhận xét và đánh giá, khám phá vấn đề, đánh giá cũng như mua giải pháp của SAP.

Tuy nhiên, mặc dù SAP Store thu hút khách hàng tiềm năng mới và giúp họ qua nhiều giai đoạn phát hiện cũng như đánh giá sản phẩm ban đầu, nó vẫn không thay thế lực lượng bán hàng của chính SAP hoặc các đối tác. Thay vào đó, nó mở rộng phạm vi và hiệu quả của họ. Giá trị thực sự của nó là doanh số bán hàng mà nó tạo ra cho các lực lượng bán hàng của SAP và đối tác. Khi khách hàng tiềm năng đã phát hiện, thảo luận và đánh giá các giải pháp SAP trực tuyến, SAP mời họ liên hệ, yêu cầu đề xuất hoặc bắt đầu quá trình đàm phán. Đó là nơi mà việc bán hàng giữa người với người bắt đầu.

Tất cả điều này cho thấy việc bán hàng B2B không hề chết dần, nó chỉ thay đổi mà thôi. Các công cụ và kỹ thuật có thể khác nhau khi lực lượng bán hàng trưởng thành hơn và thích nghi với việc bán hàng trong thời đại kỹ thuật số và truyền thông xã hội. Nhưng các thành viên hội đồng đồng ý rằng những người làm marketing B2B sẽ không bao giờ có thể làm tốt việc của mình nếu không có đội ngũ bán hàng mạnh mẽ. Nhân viên bán hàng có thể thu hút khách hàng, khám phá nhu cầu, giải quyết các vấn đề của họ cũng như xây dựng mối quan hệ cần thiết và thành công, bất kể có những thay đổi nào khác. Đặc biệt đối với những thương vụ bán hàng B2B lớn, "tất cả các công nghệ mới có thể giúp bán dễ dàng hơn bằng cách xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng ngay cả trước khi đàm phán lần đầu tiên, nhưng khi tiến hành ký hợp đồng, bắt buộc đại diện bán hàng sẽ phải có mặt ở đó."

Nguồn: Dựa trên thông tin từ Andy Hoar, "Death of a (B2B) Salesman," *Forbes*, ngày 15/4/2015, www.forbes.com/sites/forrester/2015/04/15/death-of-a-b2b-salesman/#2bfaac2539be; "Robots Can't Close," *Sales and Marketing Management*, ngày 13/11/2015, https://salesandmarketing.com/content/robots-can't-close; Lain Chroust Ehmann, "Sales Up!" *SellingPower*, tháng 1/2-2011, tr. 40; Paul Nolan, "Mapping the Buyer's Journey," *Sales and Marketing Management*, ngày 27/3/2015, www.salesandmarketing.com/content/mapping-buyer's journey; John Ellett, "SAP's Success Formula for B2B Social Selling," *Forbes*, ngày 1/4/2016, www.forbes.com/sites/johnellett/2016/04/01/saps-success-formula-for-btob-social-selling/#1ecd7ec213cb; https://store.sap.com và https://scn.sap.com, truy cập tháng 10/2016.

Ngày nay, các lực lượng bán hàng cũng đang tăng cường sử dụng nội dung số và phương tiện truyền thông xã hội để thu hút khách hàng trong suốt quá trình mua hàng. Một cuộc khảo sát gần đây của những người làm marketing B2B cho thấy, mặc dù gần đây họ đã cắt giảm chi tiêu truyền thông và sự kiện truyền thống, họ đang đầu tư nhiều hơn vào truyền thông xã hội, từ cộng đồng khách hàng trực tuyến đến hội thảo trên web và phương tiện truyền thông xã hội cũng như ứng dụng di động. Hãy nghiên cứu trường hợp Makino, một nhà sản xuất hàng đầu về công nghệ cắt và gia công kim loại:[19]

- Có một video mới khá nổi trên YouTube gần đây, được giới thiệu tại kênh YouTube Makino Machine Tools. Video nói về một trung tâm gia công dọc 5 trục Makino đang hoạt động, với các chip kim loại bay khi máy móc chế tạo một bộ phận công nghiệp mới. Nghe thú vị phải không? Có lẽ không phải với bạn. Nhưng với khách hàng công nghiệp, video này hoàn toàn hấp dẫn. YouTube chỉ là một trong nhiều sáng kiến truyền thông xã hội mà Makino sử dụng để hỗ trợ nhân viên bán hàng trong nỗ lực thu hút và thông báo cho khách hàng cũng như



✱Bán hàng xã hội: Nhà sản xuất công cụ máy Makino thu hút khách hàng thông qua nội dung số và phương tiện truyền thông xã hội rộng lớn, bổ sung cho các nỗ lực của lực lượng bán hàng để thu hút khách hàng và xây dựng mối quan hệ giữa khách hàng và sản phẩm.
Makino

tăng cường mối quan hệ với khách hàng. Ví dụ, Makino tổ chức một loạt hội thảo trên web cụ thể về ngành giúp định vị công ty như một nhà lãnh đạo tư duy trong ngành. Makino đã sản xuất và lưu trữ hàng trăm hội thảo trên web về nhiều chủ đề, từ cách tận dụng tối đa các công cụ máy móc của bạn cho đến cách thực hiện quy trình cắt kim loại. Nội dung hội thảo trên web được thiết kế riêng cho các ngành cụ thể, như hàng không vũ trụ hoặc y tế và được quảng bá thông qua những quảng cáo trực tuyến được nhắm mục tiêu kỹ lưỡng và thư mời qua email. Hội thảo trên web giúp xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng của Makino, tạo ra khách hàng tiềm năng, xây dựng mối quan hệ khách hàng và chuẩn bị con đường cho nhân viên bán hàng bằng cách cung cấp thông tin liên quan và đào tạo khách hàng trực tuyến. Makino cũng sử dụng Facebook, YouTube và Twitter để thông báo cho khách hàng và khách hàng tiềm năng về những cải tiến cũng như sự kiện mới nhất của Makino, đồng thời chứng minh máy móc của công ty trên thực tế vẫn đang hoạt động. Nội dung số và phương tiện truyền thông xã hội như vậy không thể thay thế nhân viên bán hàng. Thay vào đó, chúng giúp nhân viên bán hàng xây dựng các mối quan hệ khách hàng hiệu quả hơn. Khi nói đến việc bán hàng B2B ngày nay, Makino đã học được rằng marketing xã hội là không gian mà họ cần khai thác.

Tóm lại, các công nghệ bán hàng xã hội hỗ trợ lực lượng bán hàng làm việc hiệu quả hơn, tiết kiệm chi phí hơn. Các công nghệ giúp nhân viên bán hàng thực hiện những gì mà người bán hàng giỏi luôn làm – xây dựng mối quan hệ khách hàng bằng cách giải quyết các vấn đề của họ – nhưng theo một cách thức tốt hơn, nhanh hơn và rẻ hơn.

Tuy nhiên, bán hàng xã hội cũng có một số nhược điểm. Đối với người mới bắt đầu, chi phí không hề thấp. Hơn thế nữa, có một số điều bạn không thể trình bày hoặc truyền tải qua internet, những thứ đòi hỏi sự tương tác cá nhân. Vì những lý do này, một số chuyên gia công nghệ cao khuyên các giám đốc bán hàng nên sử dụng công nghệ trực tuyến và truyền thông xã hội để phát hiện cơ hội, cung cấp thông tin, duy trì liên lạc với khách hàng và thuyết trình bán hàng, sau đó gặp mặt trực tiếp khi gần chốt một hợp đồng lớn.

Lời tác giả: Hiện tại, chúng ta đã nghiên cứu cách quản trị bán hàng phát triển và thực thi các chiến lược cùng chương trình lực lượng bán hàng tổng thể. Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét cách các nhân viên bán hàng và nhóm bán hàng cá nhân bán hàng cho khách hàng cũng như xây dựng mối quan hệ với họ.

QUY TRÌNH BÁN HÀNG CÁ NHÂN

Bây giờ chúng ta sẽ chuyển từ thiết kế và quản lý một lực lượng bán hàng sang quá trình bán hàng cá nhân. Quá trình bán hàng bao gồm một số bước mà nhân viên bán hàng phải thành thạo. Các bước này

tập trung vào mục tiêu có được khách hàng mới và nhận đơn đặt hàng từ họ. Tuy nhiên, hầu hết nhân viên bán hàng dành phần lớn thời gian để duy trì các mảng khách hàng hiện có và xây dựng mối quan hệ khách hàng lâu dài. Chúng ta sẽ thảo luận về khía cạnh mối quan hệ của quá trình bán hàng cá nhân trong phần sau.

Quá trình bán hàng
Các bước mà nhân viên bán hàng tuân theo khi bán hàng, bao gồm tìm kiếm và đánh giá, lên kế hoạch chuẩn bị, tiếp cận, trưng bày và giới thiệu, xử lý phản đối, chốt giao dịch và theo dõi.

Các bước trong quá trình bán hàng

Như được thể hiện trong ✱Hình 16.3, quá trình bán hàng bao gồm 7 bước: tìm kiếm và đánh giá, lên kế hoạch chuẩn bị, tiếp cận, trưng bày và giới thiệu, xử lý phản đối, chốt giao dịch và theo dõi.

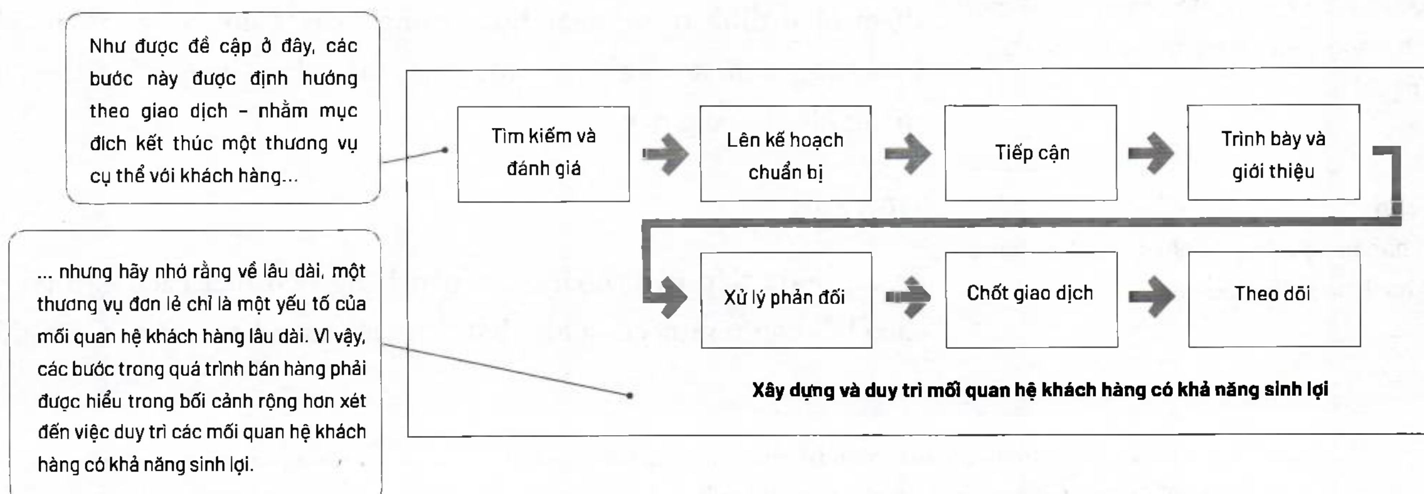
Tìm kiếm khách hàng
Bước bán hàng trong đó nhân viên bán hàng hoặc doanh nghiệp xác định khách hàng tiềm năng đủ điều kiện.

Tìm kiếm và đánh giá

Bước đầu tiên trong quá trình bán hàng là **tìm kiếm** – nhận diện khách hàng tiềm năng đủ điều kiện. Tiếp cận đúng khách hàng là điều cốt yếu để bán thành công. Nhân viên bán hàng không muốn chỉ thu hút mỗi khách hàng tiềm năng. Họ muốn kêu gọi những người có khả năng đánh giá cao và phản hồi đề xuất giá trị của doanh nghiệp – những người mà doanh nghiệp có thể phục vụ tốt và thu được lợi nhuận.

Một nhân viên bán hàng thường phải tiếp cận nhiều khách hàng tiềm năng để chỉ nhận được một vài đơn đặt hàng. Mặc dù doanh nghiệp đã cung cấp sẵn một số khách hàng tiềm năng, nhân viên bán hàng cần có kỹ năng tự tìm kiếm. Nguồn tốt nhất là giới thiệu. Nhân viên bán hàng có thể đề nghị khách hàng hiện tại giới thiệu và duy trì các nguồn khác, chẳng hạn như nhà cung cấp, đại lý, nhân viên bán hàng không cạnh tranh và các mối liên hệ trực tuyến hoặc qua phương tiện truyền thông xã hội. Họ cũng có thể tìm kiếm khách

✱HÌNH 16.3 Các bước trong quá trình bán hàng



hàng tiềm năng trong các danh bạ hoặc trên internet rồi theo dõi khách hàng tiềm năng bằng điện thoại, email và phương tiện truyền thông xã hội. Hoặc, phương thức cuối cùng là ghé thăm không báo trước các văn phòng khác nhau của khách hàng (còn được gọi là *cold calling**).

Nhân viên bán hàng cũng cần biết làm thế nào để có thể đánh giá chuẩn – nghĩa là cần xác định mục tiêu tốt và loại bỏ mục tiêu chưa tốt. Khách hàng tiềm năng có thể được đánh giá bằng cách xem xét khả năng tài chính, khối lượng kinh doanh, nhu cầu đặc biệt, địa điểm và khả năng tăng trưởng của họ.

Lên kế hoạch chuẩn bị

Trước khi gọi cho khách hàng tiềm năng, nhân viên bán hàng nên tìm hiểu càng nhiều càng tốt về tổ chức (họ cần gì, ai tham gia vào quá trình mua hàng) và người mua (đặc điểm và phong cách mua hàng của họ). Bước này được gọi là **lên kế hoạch chuẩn bị**. Việc bán hàng thành công bắt đầu từ lâu trước khi nhân viên bán hàng liên hệ lần đầu tiên với khách hàng tiềm năng. Lên kế hoạch chuẩn bị bắt đầu với nghiên cứu và chuẩn bị tốt. Nhân viên bán hàng có thể tham khảo các nguồn tiêu chuẩn của ngành và công cụ trực tuyến, người quen cùng những nguồn khác để tìm hiểu về doanh nghiệp. Nhân viên bán hàng có thể lùng sục các trang web truyền thông xã hội tiềm năng để biết thông tin về sản phẩm, người mua và quy trình mua hàng. Sau đó, nhân viên bán hàng phải áp dụng các nghiên cứu thu thập được để phát triển một chiến lược khách hàng.

Nhân viên bán hàng nên đặt *mục tiêu chào hàng*, có thể là để đánh giá khách hàng tiềm năng, thu thập thông tin hoặc bán hàng ngay lập tức. Một nhiệm vụ khác là xác định cách tiếp cận tốt nhất, có thể là gặp trực tiếp, gọi điện thoại, email hoặc văn bản hoặc tweet. Thời điểm lý tưởng nên được xem xét cẩn trọng vì nhiều khách hàng tiềm năng bận rộn nhất vào những thời điểm nhất định trong ngày hoặc trong tuần. Cuối cùng, nhân viên bán hàng nên suy nghĩ về một chiến lược bán hàng tổng thể cho mảng khách hàng này.

Lên kế hoạch chuẩn bị
Bước bán hàng trong đó nhân viên bán hàng tìm hiểu càng nhiều càng tốt về một khách hàng tiềm năng trước khi gọi điện cho người đó.

Tiếp cận
Bước bán hàng trong đó nhân viên bán hàng gặp khách hàng lần đầu tiên.

Tiếp cận

Trong bước **tiếp cận**, nhân viên bán hàng nên biết cách gặp gỡ và chào hỏi người mua cũng như bắt đầu mối quan hệ tốt đẹp. Cách tiếp

*. Một kỹ thuật trong đó nhân viên bán hàng liên hệ với các cá nhân trước đây không bày tỏ sự quan tâm đến các sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp. Cold calling thường để cập đến việc chào mời qua điện thoại hoặc marketing qua điện thoại, nhưng cũng có thể liên quan đến các cuộc gặp trực tiếp với khách hàng tiềm năng. (ND)

cận có thể diễn ra ngoại tuyến hoặc trực tuyến, trực tiếp hoặc thông qua hội nghị kỹ thuật số hoặc phương tiện truyền thông xã hội. Bước này liên quan đến sự xuất hiện của nhân viên bán hàng, lời mở đầu và các điểm nhấn sau đó. Lời mở đầu nên tích cực để xây dựng thiện chí ngay từ đầu. Lời mở đầu có thể kèm theo một vài câu hỏi chính để tìm hiểu thêm về nhu cầu của khách hàng hoặc bằng cách hiển thị một màn hình hoặc mẫu bảng hỏi để thu hút sự chú ý và tò mò của người mua. Giống như tất cả các giai đoạn của quá trình bán hàng, lắng nghe khách hàng là rất quan trọng.

Trình bày và giới thiệu

Trong bước **trình bày**, nhân viên bán hàng kể câu chuyện về giá trị của mối quan hệ với người mua, cho thấy cách thức mà doanh nghiệp giải quyết các vấn đề của khách hàng. *Cách tiếp cận giải pháp khách hàng* phù hợp hơn với trọng tâm marketing mối quan hệ ngày nay so với cách tiếp cận theo kiểu vờ vịt một cách lịch sự.

Trình bày
Bước bán hàng trong đó nhân viên bán hàng kể "câu chuyện giá trị" cho người mua, trong đó thể hiện cách mà sản phẩm của doanh nghiệp giải quyết vấn đề của khách hàng.

Mục tiêu nên đặt ra là cho thấy các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp phù hợp với nhu cầu của khách hàng như thế nào. Người mua ngày nay muốn những câu trả lời chứ không phải nụ cười suông; kết quả chứ không phải những tràng cười nói huyên thuyên. Hơn nữa, người mua không muốn chỉ mua sản phẩm; họ muốn biết những sản phẩm đó sẽ tăng giá trị cho doanh nghiệp của họ như thế nào. Họ muốn nhân viên bán hàng lắng nghe mối quan tâm của họ, hiểu nhu cầu của họ và đáp ứng bằng các sản phẩm cùng dịch vụ phù hợp.

Nhưng trước khi nhân viên bán hàng có thể *trình bày* giải pháp khách hàng, họ phải *phát triển* được các giải pháp để trình bày. Cách tiếp cận giải pháp đòi hỏi kỹ năng lắng nghe và giải quyết vấn đề tốt. Những đặc điểm mà người mua không thích nhất ở nhân viên bán hàng bao gồm bị ép, đến muộn, nói dối, không chuẩn bị, vô tổ chức hoặc nói quá nhiều. Những đặc điểm mà họ đánh giá cao nhất bao gồm lắng nghe tốt, đồng cảm, trung thực, đáng tin cậy, cẩn thận và quan tâm. ✱Nhân viên bán hàng tuyệt vời biết cách bán hàng, nhưng quan trọng hơn, họ biết cách lắng nghe và xây dựng mối quan hệ khách hàng mạnh mẽ. Theo một câu ngạn ngữ bán hàng: "Bạn có hai tai và một miệng. Vì thế hãy nói ít, nghe nhiều." Một quảng cáo cổ điển từ nhà sản xuất văn



✱Nhân viên bán hàng tuyệt vời biết cách để bán, nhưng quan trọng hơn, họ biết cách lắng nghe và xây dựng mối quan hệ khách hàng mạnh mẽ.
Tony Garcia/Getty Images

phòng phẩm Boise Cascade đã nhấn mạnh ý này. Trong quảng cáo là một nhân viên bán hàng của Boise với đôi tai khổng lồ. "Với Boise, bạn sẽ nhận thấy một sự khác biệt ngay lập tức, đặc biệt là với lực lượng bán hàng của chúng tôi," đoạn quảng cáo cho biết. "Tại Boise… đại diện mảng khách hàng của chúng tôi có khả năng lắng nghe nhu cầu của bạn."

Cuối cùng, nhân viên bán hàng cũng phải lên kế hoạch giới thiệu của họ. Kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân lúc này được sử dụng để thu hút khách hàng và thuyết trình bán hàng hiệu quả. Tuy nhiên, môi trường giàu truyền thông và hỗn loạn hiện nay đặt ra nhiều thách thức mới cho người bán hàng khi giới thiệu mặt hàng. Ngày nay, những khách hàng bị quá tải thông tin đòi hỏi kinh nghiệm trình bày phong phú hơn. Về phần mình, người thuyết trình hiện phải đối mặt với nhiều phiền nhiễu khi giới thiệu sản phẩm từ điện thoại di động, tin nhắn văn bản và các ứng dụng kỹ thuật số khác. Do đó, nhân viên bán hàng phải truyền tải thông điệp của họ theo những cách hấp dẫn và thú vị hơn.

Vì vậy, ngày nay nhân viên bán hàng sử dụng các công nghệ thuyết trình tiên tiến cho phép trình bày đa phương tiện đầy đủ cho chỉ một hoặc một vài người. Biểu đồ bán hàng theo lối cũ đã được thay thế bằng máy tính bảng, phần mềm trình bày tinh vi, công nghệ trình bày trực tuyến, bảng trắng tương tác và máy chiếu kỹ thuật số.

Xử lý phản đối

Khách hàng hầu như luôn có sự phản đối trong khi người bán hàng giới thiệu sản phẩm hoặc khi được yêu cầu đặt hàng. Sự phản đối có thể là phương diện logic hoặc tâm lý và chúng thường không được nói ra. Để xử lý phản đối từ người mua, nhân viên bán hàng nên sử dụng cách tiếp cận tích cực, tìm kiếm các phản đối ẩn, yêu cầu người mua làm rõ bất kỳ phản đối nào, lấy phản đối làm cơ hội để cung cấp thêm thông tin và biến các phản đối thành lý do để mua. Mỗi nhân viên bán hàng cần được đào tạo về các kỹ năng xử lý phản đối.

Chốt giao dịch

Sau khi xử lý phản đối của khách hàng tiềm năng, tiếp đó nhân viên bán hàng sẽ cố gắng chốt giao dịch. Tuy nhiên, một số nhân viên bán hàng không có ý định **chốt** hoặc không thể xử lý tốt. Họ có thể thiếu tự tin, cảm thấy tội lỗi khi yêu cầu đặt hàng hoặc không nhận ra thời điểm thích hợp để chốt giao dịch. Nhân viên bán hàng nên biết cách nhận biết tín hiệu chốt giao dịch từ người mua, bao gồm các hành động, bình luận và câu hỏi thực tế. Ví dụ, khách hàng có thể ngồi tiến về phía trước, gật đầu tán thành hoặc hỏi về giá cả và các điều khoản tín dụng.

Xử lý phản đối
Bước bán hàng trong đó nhân viên bán hàng tìm kiếm, làm rõ và vượt qua tất cả sự phản đối của khách hàng đối với việc mua hàng.

Chốt giao dịch
Bước bán hàng trong đó nhân viên bán hàng thuyết phục người mua đặt hàng.

Theo dõi
Bước bán hàng trong đó nhân viên bán hàng theo dõi sau khi bán để bảo đảm người mua hài lòng và tiếp tục mua hàng.

Nhân viên bán hàng có thể sử dụng bất kỳ kỹ thuật chốt giao dịch nào. Họ có thể yêu cầu đơn đặt hàng, xem xét các điểm thỏa thuận, đề nghị giúp viết đơn đặt hàng, hỏi xem người mua có muốn mô hình này hay mô hình kia không, hoặc lưu ý rằng người mua sẽ mất cơ hội mua hàng nếu đơn đặt hàng không được chốt ngay tức thì. Nhân viên bán hàng có thể cung cấp cho người mua những lý do đặc biệt để chốt đơn, chẳng hạn như giá thấp hơn, số lượng bổ sung miễn phí hoặc các dịch vụ bổ sung.

Theo dõi

Bước cuối cùng trong quá trình bán hàng – **theo dõi** – là cần thiết nếu nhân viên bán hàng muốn đảm bảo khách hàng hài lòng và tiếp tục quay lại mua hàng. Ngay sau khi chốt đơn hàng, nhân viên bán hàng cần hoàn thành bất kỳ chi tiết nào về thời gian giao hàng, điều khoản mua hàng và các vấn đề khác. Sau đó, nhân viên bán hàng nên sắp xếp lịch cho lần mua hàng tiếp theo sau khi người mua nhận được đơn đặt hàng ban đầu để đảm bảo thiết lập, hướng dẫn và phục vụ đúng cách. Lần gặp này sẽ tiết lộ bất kỳ vấn đề nào, đảm bảo cho người mua về lợi ích của nhân viên bán hàng và giảm bất kỳ mối lo ngại nào của người mua có thể phát sinh kể từ khi chốt đơn.

Bán hàng cá nhân và quản lý quan hệ khách hàng

Các bước trong quá trình bán hàng vừa được mô tả là *định hướng giao dịch*, mục đích của chúng là giúp nhân viên bán hàng chốt được một giao dịch cụ thể với khách hàng. Nhưng trong hầu hết các trường hợp, doanh nghiệp không đơn giản chỉ muốn bán hàng. Thay vào đó, họ muốn thu hút khách hàng trong một thời gian dài trong *mối quan hệ* cùng có lợi. Lực lượng bán hàng thường đóng một vai trò quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ khách hàng. Do đó, như trong Hình 16.3, quá trình bán hàng phải được hiểu trong bối cảnh xây dựng và duy trì các mối quan hệ khách hàng có khả năng sinh lợi. Hơn nữa, như đã thảo luận trong phần trước, ngày nay, người mua hàng ngày càng tham gia nhiều hơn vào các giai đoạn đầu của quy trình mua hàng, trước khi liên hệ trực tiếp với người bán. Nhân viên bán hàng phải điều chỉnh quá trình bán hàng của họ để phù hợp với quy trình mua hàng mới. Điều đó có nghĩa là khám phá và thu hút khách hàng trên cơ sở mối quan hệ chứ không phải cơ sở giao dịch.

Các tổ chức bán hàng thành công nhận ra rằng việc giành chiến thắng và duy trì mảng khách hàng đòi hỏi nhiều hơn là tạo ra các sản phẩm tốt và chỉ đạo lực lượng bán hàng chốt được nhiều doanh số. Nếu doanh nghiệp chỉ muốn chốt đơn và tập trung vào kinh doanh ngắn hạn, họ có thể làm điều này bằng cách giảm giá để đáp ứng hoặc đánh bại các đối thủ cạnh tranh. Thay vào đó, hầu hết doanh nghiệp muốn nhân viên bán hàng thực hành *bán giá trị* – giới thiệu và mang lại giá trị khách hàng vượt trội rồi thu được lợi nhuận từ giá trị



✱Bán giá trị: Thách thức của ban quản trị là thay đổi quan điểm của nhân viên bán hàng từ bảo vệ quyền lợi cho khách hàng để giảm giá sang bảo vệ quyền lợi cho doanh nghiệp để xây dựng giá trị.
© almagami/123rf.com

đó, một lợi nhuận công bằng cho cả khách hàng và doanh nghiệp.

Thật không may, dưới sức ép của việc chốt đơn hàng, nhân viên bán hàng thường hay chọn cách dễ dàng là giảm giá thay vì bán giá trị. ✱Thách thức của ban quản trị là biến đổi nhân viên bán hàng từ những người biện hộ cho khách hàng, đòi hỏi về mức giảm giá thành những người biện hộ cho doanh nghiệp, ủng hộ giá trị. Dưới đây là cách Rockwell Automation bán giá trị và các mối quan hệ thay vì vấn đề giá cả:[20]

Dưới áp lực của Walmart về việc giảm giá, một nhà sản xuất gia vị đã hỏi một số đại diện nhà cung cấp cạnh tranh – bao gồm đại diện bán hàng của Rockwell Automation là Jeff Policicchio – để giúp họ tìm cách giảm chi phí vận hành. Sau khi dành một ngày trong nhà máy của khách hàng, Policicchio nhanh chóng tìm ra vấn đề lớn: Sản xuất bị ảnh hưởng vì thời gian ngừng hoạt động do máy bơm hoạt động kém tại 32 bể chứa lớn của khách hàng. Nhanh chóng thu thập dữ liệu về chi phí và sử dụng, Policicchio đã dùng công cụ đánh giá giá trị cho máy tính xách tay Rockwell Automation để phát triển một giải pháp hiệu quả cho vấn đề máy bơm của khách hàng.

Ngày hôm sau, khi ông và các đại diện cạnh tranh trình bày đề xuất giảm chi phí cho ban quản trị nhà máy, Policicchio đưa ra đề xuất giá trị sau: "Với giải pháp bơm tự động Roekwell, thông qua thời gian ngừng hoạt động, giảm chi phí quản lý và giảm chi phí cho các bộ phận sửa chữa, quý công ty sẽ tiết kiệm ít nhất 16.268 đô-la cho mỗi lần bơm – tối đa 32 máy bơm – so với giải pháp của đối thủ cạnh tranh mạnh nhất của chúng tôi." So với đề xuất của đối thủ, giải pháp của Policicchio có giá ban đầu cao hơn. Tuy nhiên, không có đại diện cạnh tranh nào đưa ra được khả năng tiết kiệm chi phí cụ thể nhất. Hầu hết chỉ hạ giá bán.

Bị ấn tượng bởi đề xuất giá trị của Policicchio – mặc dù mức giá khởi điểm cao hơn – các nhà quản lý nhà máy đã chọn mua và dùng thử một máy bơm của Roekwell Automation. Khi máy bơm hoạt động tốt hơn dự đoán, khách hàng đã đặt hàng tất cả các máy bơm còn lại. Bằng cách chứng minh giá trị hữu hình thay vì chỉ bán theo giá, Policicchio không chỉ đạt được doanh số ban đầu mà còn kiếm được một khách hàng trung thành trong tương lai.

Do đó, bán giá trị đòi hỏi phải lắng nghe khách hàng, hiểu nhu cầu của họ và phối hợp cẩn thận các nỗ lực của toàn doanh nghiệp để tạo mối quan hệ lâu dài dựa trên giá trị của khách hàng.

XÚC TIẾN BÁN HÀNG

Bán hàng cá nhân và quảng cáo thường phối hợp chặt chẽ với một công cụ xúc tiến khác: xúc tiến bán hàng. **Xúc tiến bán hàng** bao gồm các ưu đãi ngắn hạn để khuyến khích việc mua hoặc bán sản phẩm hoặc dịch vụ. Trong khi quảng cáo đưa ra lý do để mua sản phẩm hoặc dịch vụ, xúc tiến bán hàng đưa ra lý do để mua *ngay tức thì*.

Lời tác giả: Xúc tiến bán hàng là một công cụ hỗn hợp xúc tiến ngắn hạn nhất. Trong khi quảng cáo hoặc bán hàng cá nhân là "bán" thì xúc tiến bán hàng là "bán ngay tức thì".

Bạn có thể tìm thấy ví dụ về xúc tiến bán hàng ở khắp mọi nơi. Một tờ rơi tự do trên tờ báo ngày Chủ nhật có phiếu giảm giá 2 đô-la của bột giặt Seventh Generation. Một quảng cáo cũng trên tờ báo đó từ cửa hàng sữa chua đông lạnh Orange Leaf tại địa phương đăng khuyến mại "Mua 1 tặng 1" và "Giảm giá 20% cho lần mua hàng tiếp theo". ✱Quầy trưng bày hàng ở cuối dãy của siêu thị địa phương cám dỗ người mua bằng một bức tường được dựng bằng vỏ hộp đựng Coca-Cola – 4 lốc 12 lon với giá 12 đô-la. Mua máy tính bảng Samsung mới và được nâng cấp bộ nhớ miễn phí. Một chuỗi cửa hàng phần cứng nhận được phiếu giảm giá 10% đối với các dụng cụ làm vườn chạy điện Stihl nếu cửa hàng đồng ý quảng cáo những sản phẩm này trên các tờ báo địa phương. Xúc tiến bán hàng bao gồm nhiều công cụ xúc tiến được thiết kế để mô phỏng phản ứng thị trường sớm hơn hoặc mạnh hơn.

Xúc tiến bán hàng
Ưu đãi ngắn hạn để khuyến khích mua hoặc bán sản phẩm hoặc dịch vụ.



✱Các hình thức xúc tiến bán hàng hiện diện khắp mọi nơi. Ví dụ, tờ báo ngày Chủ nhật hoặc cuốn tạp chí yêu thích của bạn tràn ngập những lời mời chào như ở hình trên, khuyến khích bạn tham gia.
Orange Leaf Frozen Yogurt

Sự tăng trưởng nhanh chóng của xúc tiến bán hàng

Các công cụ xúc tiến bán hàng được sử dụng bởi hầu hết các tổ chức, bao gồm nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán lẻ và tổ chức phi lợi nhuận. Họ nhắm mục tiêu đến người mua cuối cùng (*xúc tiến tiêu dùng*), nhà bán lẻ và bán buôn (*xúc tiến thương mại*), khách hàng doanh nghiệp (*xúc tiến doanh nghiệp*) và thành viên của lực lượng bán hàng (*xúc tiến lực lượng bán hàng*). Ngày nay, trung bình trong doanh nghiệp hàng tiêu dùng đóng gói, xúc tiến bán hàng chiếm 60% tổng ngân sách marketing.[21]

Một số yếu tố góp phần vào sự tăng trưởng nhanh chóng của xúc tiến bán hàng, đặc biệt là trong thị trường tiêu dùng. Thứ nhất, bên trong doanh nghiệp, các nhà quản lý sản phẩm phải đối mặt với áp lực lớn hơn để tăng doanh số hiện tại và coi xúc tiến bán hàng như một công cụ bán hàng ngắn hạn hiệu quả. Thứ hai, ở bên ngoài, doanh nghiệp phải đối

mặt với nhiều cạnh tranh hơn và các thương hiệu cạnh tranh lại thường na ná như nhau. Càng ngày các đối thủ cạnh tranh càng sử dụng xúc tiến bán hàng để giúp người mua phân biệt rõ các thương hiệu. Thứ ba, hiệu quả quảng cáo bị giảm do chi phí tăng, nhiễu thông tin truyền thông và hạn chế về pháp lý. Cuối cùng, người tiêu dùng dường như bị định hướng theo chính sách giảm giá. Trong nền kinh tế hiện tại, người tiêu dùng luôn đòi hỏi giá thấp hơn và giao dịch tốt hơn. Các công cụ xúc tiến bán hàng có thể giúp thu hút người tiêu dùng muốn tiết kiệm hơn vào thời điểm hiện tại.

Việc sử dụng xúc tiến bán hàng ngày càng gia tăng đã dẫn đến *nhiễu thông tin xúc tiến*, tương tự như nhiễu thông tin quảng cáo. Với rất nhiều sản phẩm được bán giảm giá hiện nay, một chương trình khuyến mại nhất định có nguy cơ bị chìm nghỉm trong các chương trình khuyến mại khác, làm suy yếu khả năng kích hoạt mua hàng ngay lập tức. Các nhà sản xuất hiện đang tìm cách vượt lên trên sự nhiễu thông tin, chẳng hạn như cung cấp những giá trị phiếu giảm giá lớn hơn, bố trí trưng bày tại điểm bán ấn tượng hơn, hoặc phân phối, quảng cáo thông qua phương tiện kỹ thuật số mới – như internet hoặc điện thoại di động. Theo một nghiên cứu, 90% trong số 100 nhà bán lẻ hàng đầu sử dụng các chương trình xúc tiến kỹ thuật số như phiếu giảm giá di động. Các chương trình xúc tiến kỹ thuật số có thể giúp thúc đẩy cả bán hàng tại cửa hàng và bán hàng trực tuyến.[22]

Khi phát triển chương trình xúc tiến bán hàng, trước tiên doanh nghiệp phải đặt ra các mục tiêu xúc tiến bán hàng và sau đó chọn các công cụ tốt nhất để hoàn thành những mục tiêu này.

Mục tiêu xúc tiến bán hàng

Mục tiêu xúc tiến bán hàng rất đa dạng. Người bán có thể sử dụng *xúc tiến tiêu dùng* để thúc giục khách hàng mua trong ngắn hạn hoặc tăng cường sự tham gia của khách hàng vào việc xây dựng thương hiệu. Mục tiêu của các chương trình *xúc tiến thương mại* là khiến các nhà bán lẻ có nhiều mặt hàng mới và hàng tồn kho hơn, mua trước hoặc quảng bá sản phẩm của doanh nghiệp cũng như cung cấp cho họ nhiều không gian kệ hàng hơn. *Xúc tiến doanh nghiệp* được sử dụng để thu hút khách hàng doanh nghiệp tiềm năng, kích thích sức mua, thưởng cho khách hàng và tạo động lực cho nhân viên bán hàng. Đối với lực lượng bán hàng, các mục tiêu bao gồm tăng cường hỗ trợ lực lượng bán hàng đối với các sản phẩm hiện tại hoặc mới và bố trí nhân viên bán hàng đăng ký mảng khách hàng mới.

Các chương trình xúc tiến bán hàng thường được sử dụng cùng với quảng cáo, bán hàng cá nhân, marketing trực tiếp và kỹ thuật số hoặc những công cụ hỗn hợp xúc tiến khác. Xúc tiến tiêu dùng thường phải được quảng cáo và có thể thêm hứng thú cũng như sức mạnh cho quảng cáo cũng như nội dung marketing khác. Xúc tiến thương mại và xúc tiến doanh nghiệp hỗ trợ quá trình bán hàng cá nhân của doanh nghiệp.

Khi nền kinh tế bị thắt chặt và doanh số bấp bênh, doanh nghiệp thường muốn giảm giá khuyến mại sâu để thúc đẩy chi tiêu của người tiêu dùng. Tuy nhiên, thay vì chỉ tạo ra doanh số ngắn hạn hoặc chuyển đổi thương hiệu tạm thời, xúc tiến bán hàng sẽ giúp củng cố vị trí của sản phẩm và xây dựng mối quan hệ khách hàng lâu dài. Nếu được thiết kế hợp lý, mọi công cụ xúc tiến bán hàng đều có tiềm năng tạo được sự phấn khích ngắn hạn cũng như sự gắn kết và mối quan hệ lâu dài với người tiêu dùng. Người làm marketing nên tránh việc đưa ra giải pháp mau lẹ nhưng tạm thời, xúc tiến giảm giá chỉ dành cho các chương trình khuyến mại được thiết kế để xây dựng tài sản thương hiệu. Các ví dụ bao gồm nhiều loại *chương trình marketing thường xuyên* và thẻ khách hàng thân thiết. Hầu hết khách sạn, siêu thị và hãng hàng không đều cung cấp các chương trình khách hàng/người mua/hành khách thường xuyên để trao phần thưởng cho khách hàng thường xuyên nhằm khuyến khích họ quay lại. Các chương trình khuyến mại như vậy có thể xây dựng lòng trung thành thông qua giá trị gia tăng thay vì giảm giá.



✱Các chương trình khách hàng thân thiết: Thẻ thành viên REI cung cấp cho khách hàng quyền tham gia các giao dịch, sản phẩm và sự kiện phiên bản giới hạn độc quyền. Quan trọng hơn, nó khiến họ cảm thấy như một phần thực sự của cộng đồng dã ngoại REI.
Keri Miksza

Ví dụ, tại cửa hàng trang phục dã ngoại REI, khách hàng có thể trả một khoản phí 20 đô-la một lần để trở thành thành viên trọn đời. ✱Một khi là thành viên, họ nhận được phiếu giảm giá và ưu đãi chỉ dành cho thành viên, được tham gia các sự kiện phiên bản giới hạn độc quyền cùng mức giá đặc biệt cho một số dịch vụ du lịch và lớp học do REI tài trợ. Một lợi ích thành viên khác là Cổ tức REI – một khoản hoàn lại 10% vào cuối năm cho tất cả các giao dịch mua đủ điều kiện. Ngoài các đặc quyền, thành công của chương trình thành viên REI nằm ở khả năng khiến các thành viên cảm thấy như một phần thực sự của cộng đồng dã ngoại REI.

Các công cụ xúc tiến bán hàng chính

Nhiều công cụ có thể được sử dụng để thực hiện các mục tiêu xúc tiến bán hàng. Mô tả về các công cụ xúc tiến tiêu dùng, thương mại và doanh nghiệp chính được đề cập dưới đây.

Xúc tiến tiêu dùng

Các chương trình **xúc tiến tiêu dùng** bao gồm một loạt công cụ – từ hàng mẫu, phiếu giảm giá, tiền hoàn lại, phí bảo hiểm và trưng bày gian hàng đến các cuộc thi, rút thăm trúng thưởng và tài trợ sự kiện.

Xúc tiến tiêu dùng
Công cụ xúc tiến bán hàng được sử dụng để gia tăng lượng mua và tham gia trong ngắn hạn của người tiêu dùng hoặc để củng cố các mối quan hệ khách hàng dài hạn.



✱Hàng mẫu dành cho người tiêu dùng có thể là một công cụ xúc tiến mạnh mẽ. Ngày ăn kem miễn phí hàng năm của Ben & Jerry's để cảm ơn khách hàng giúp họ tạo ra rất nhiều tiếng vang và thu hút khách hàng mới đến các cửa hàng của họ.
Helen H. Richardson/Denver Post/Getty Images

Hàng mẫu được cung cấp theo một lượng dùng thử của một sản phẩm. Hàng mẫu là cách hiệu quả nhất – nhưng tốn kém nhất – để giới thiệu sản phẩm mới hoặc tạo hứng thú mới cho sản phẩm hiện có. Một số hàng mẫu là miễn phí; còn một số khác do doanh nghiệp yêu cầu khách trả một khoản tiền nhỏ để bù đắp chi phí. Mẫu có thể được gửi qua thư, đưa trực tiếp cho khách tại cửa hàng hoặc ki-ốt, đính kèm với sản phẩm khác hoặc trong quảng cáo, email hoặc ưu đãi trên thiết bị di động. Hàng mẫu đôi khi được kết hợp thành các gói mẫu, sau đó có thể được sử dụng để quảng bá những sản phẩm và dịch vụ khác. Hàng mẫu có thể là một công cụ xúc tiến mạnh mẽ. ✱Ví dụ, trong 37 năm qua, Ben & Jerry's đã dành riêng một ngày mỗi năm là Ngày ăn kem miễn phí. Vào ngày này, họ mời khách hàng ghé qua các cửa hàng bán đồ ăn của mình để nếm thử bất kỳ hương vị kem cổ điển nào của thương hiệu. Trên khắp nước Mỹ, chương trình xúc tiến độc đáo này là một thành công lớn, với hàng trăm người xếp hàng trải dài quanh cửa hàng. Ben & Jerry's đã chính thức sử dụng Ngày ăn kem miễn phí để cảm ơn khách hàng của mình vì "sự tuyệt vời độc nhất" của họ. Nhưng chương trình hàng mẫu này cũng tạo ra rất nhiều tiếng vang và thu hút khách hàng mới, điều mà Ben & Jerry's hy vọng sẽ biến thành thói quen.

Phiếu giảm giá giúp tiết kiệm tiền của người mua khi họ mua các sản phẩm được chỉ định. Hầu hết người tiêu dùng đều yêu thích phiếu giảm giá. Các doanh nghiệp hàng tiêu dùng đóng gói của Mỹ đã phân phối 321 tỷ phiếu giảm giá với mệnh giá trung bình 1,68 đô-la vào năm ngoái. Người tiêu dùng đã mua lại hơn 2,5 tỷ đô-la trong số đó với tổng số tiền tiết kiệm lên hơn 3 tỷ đô-la.[23] Phiếu giảm giá có thể thúc đẩy thử nghiệm sớm một thương hiệu mới hoặc kích thích doanh số của một thương hiệu trong giai đoạn bão hòa. Tuy nhiên, để chống lại việc gia tăng sự nhiễu thông tin của phiếu giảm giá, hầu hết các doanh nghiệp hàng tiêu dùng lớn phát hành ít phiếu giảm giá hơn và nhắm đến khách hàng mục tiêu một cách cẩn thận hơn.

Những người làm marketing cũng đang xây dựng các điểm phân phối phiếu giảm giá, chẳng hạn như máy rút tự động tại các kệ siêu thị, máy in phiếu giảm giá tại điểm bán hàng điện tử cùng nhiều chương trình phiếu giảm giá trực tuyến và di động. Phiếu giảm giá kỹ

thuật số đại diện cho phân khúc phiếu giảm giá tăng trưởng nhanh nhất hiện nay. Phiếu giảm giá kỹ thuật số có thể được nhắm mục tiêu riêng và cá nhân hóa theo cách in phiếu giảm giá. Cho dù được in tại nhà, đổi qua điện thoại thông minh hay các thiết bị di động khác, phiếu giảm giá kỹ thuật số đang phát triển nhanh hơn nhiều so với phiếu giảm giá truyền thống. Theo một nghiên cứu, ước tính 40% người dùng điện thoại thông minh sẽ đổi phiếu giảm giá di động trong năm nay.[24]

Khi điện thoại di động trở thành một phần tất yếu trong cuộc sống, các doanh nghiệp đang ngày càng coi chúng là nền tảng chính cho phiếu giảm giá, ưu đãi và những thông điệp marketing khác. Ví dụ, chuỗi nhà thuốc Walgreen cung cấp phiếu giảm giá cho khách hàng thông qua các kênh di động:[25]

> Sử dụng ứng dụng điện thoại thông minh Walgreen, khách hàng có thể tải xuống ngay những phiếu giảm giá có giá trị từ 50 xu đến 5 đô-la, phù hợp với mọi thứ từ sản phẩm chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp đến các nhu yếu phẩm hàng ngày như tã lót. Các phiếu giảm giá có thể quét mã vô cùng thuận tiện, không cần cắt hay in. Khách hàng chỉ cần lấy phiếu giảm giá trên ứng dụng Walgreen và đưa cho nhân viên thu ngân quét trực tiếp từ điện thoại. Walgreen cũng tweet các phiếu giảm giá di động cho khách hàng đăng ký vào bất kỳ trong số 8.100 cửa hàng trên toàn quốc bằng ứng dụng đăng ký như Foursquare, Yelp hoặc Shopkick. Walgreen có khả năng quét di động có sẵn tại tất cả các cửa hàng, tạo ra chương trình phiếu giảm giá bán lẻ di động lớn nhất quốc gia. Thông qua ứng dụng di động của mình, "Walgreen đang sử dụng công nghệ để tiến lên và vượt trội," một nhà phân tích cho hay. "Họ luôn nghĩ đến lợi ích của khách hàng."

Giảm giá (hoặc *hoàn lại tiền mặt*) giống như phiếu giảm giá, ngoại trừ việc giảm giá xảy ra sau khi mua thay vì tại cửa hàng bán lẻ. Khách hàng gửi bằng chứng mua hàng cho nhà sản xuất, sau đó được hoàn lại một phần giá mua bằng thư giảm giá. Ví dụ, Toro đã thực hiện chương trình xúc tiến bán trước thông minh trên một số model máy thổi tuyết, đưa ra mức giảm giá nếu tuyết rơi trong khu vực thị trường người mua dưới mức trung bình. Các đối thủ cạnh tranh đã không thể thích ứng với chương trình chỉ trong một thông báo ngắn như vậy và chương trình đó đã rất thành công.

Giá trọn gói (còn gọi là *giao dịch giảm giá*) cung cấp cho người tiêu dùng một khoản tiết kiệm hơn so với giá thông thường của sản phẩm. Nhà sản xuất đánh dấu giá giảm trực tiếp trên nhãn hoặc gói. Giá trọn gói là các gói hàng đơn được bán với giá giảm (chẳng hạn như mua hai trả tiền một) hoặc hai sản phẩm liên quan được gắn với nhau (như bàn chải đánh răng và kem đánh răng). Giá trọn gói rất hiệu quả – thậm chí còn hơn cả phiếu giảm giá – trong việc kích thích doanh thu ngắn hạn.

Quà tặng kèm là hàng hóa được cung cấp miễn phí hoặc với chi phí thấp để khuyến khích mua sản phẩm, từ đồ chơi đi kèm cho các sản phẩm trẻ em cho đến thẻ điện thoại

và DVD. Quà tặng kèm có thể đi kèm bên trong sản phẩm (gói bên trong) hoặc bên ngoài sản phẩm (trên bao bì) hoặc qua thư. Ví dụ, trong nhiều năm qua, McDonald's đã cung cấp nhiều loại quà tặng kèm khác nhau cho sản phẩm Happy Meal, từ các nhân vật My Little Pony cho đến Beanie Boos và cốc uống hologram của LEGO. Khách hàng có thể truy cập www.happymeal.com để chơi trò chơi, đọc sách điện tử và xem quảng cáo liên quan đến nhà tài trợ Happy Meal.[26]

Đặc phẩm quảng cáo, còn được gọi là sản phẩm quảng cáo, là những vật phẩm hữu ích in tên, logo hoặc thông điệp của một nhà quảng cáo và được tặng làm quà cho người tiêu dùng. Các mặt hàng tiêu biểu bao gồm áo phông và quần áo khác, bút, cốc cà phê, lịch, vòng chìa khóa, túi tote, máy làm mát, bóng golf và mũ. Những người làm marketing tại Mỹ đã chi hơn 20 tỷ đô-la cho các đặc phẩm quảng cáo vào năm ngoái. Những mặt hàng như vậy có thể rất hiệu quả. "Những vật phẩm sẽ gắn bó với khách hàng trong vòng nhiều tháng, khéo léo giúp thương hiệu thấm nhuần dần vào tâm trí người tiêu dùng," một chuyên gia về sản phẩm quảng cáo lưu ý.[27]

Các chương trình khuyến mại tại điểm mua hàng (POP) bao gồm trưng bày và các buổi biểu diễn tại điểm bán. Hãy nghĩ về chuyến thăm cuối cùng của bạn đến Costco, Walmart hoặc Bed Bath & Beyond tại địa phương. Rất có thể chính bạn đã tham quan các kệ trưng bày, bảng hiệu quảng cáo hoặc gian bán hàng cung cấp hàng thử miễn phí cho các sản phẩm thực phẩm đặc trưng. Thật không may, nhiều nhà bán lẻ không thích việc phải xử lý hàng trăm khối trưng bày, bảng hiệu và áp phích mà họ nhận được từ nhà sản xuất mỗi năm. Do đó, nhà sản xuất đã phản ứng bằng cách cung cấp tài nguyên tốt hơn cho các chương trình POP, đề nghị thiết lập và quảng bá chúng trên các tin nhắn truyền hình, in ấn hoặc trực tuyến.

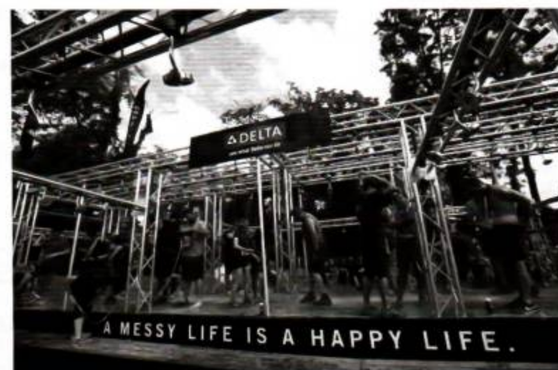
Các cuộc thi, rút thăm trúng thưởng và trò chơi mang đến cho người tiêu dùng cơ hội giành được thứ gì đó, chẳng hạn như tiền mặt, chuyến du lịch hoặc hàng hóa, nhờ may mắn hoặc nỗ lực. Một *cuộc thi* kêu gọi người tiêu dùng đưa ra bài viết trên blog – một câu thơ, lời đoán, gợi ý – được đánh giá bởi một hội đồng nhằm chọn ra bài viết tốt nhất. *Rút thăm trúng thưởng* kêu gọi người tiêu dùng gửi tên của họ để tham gia. Một *trò chơi* cho người tiêu dùng thấy một vài thứ – số bingo, các chữ cái bị thiếu – mỗi lần họ mua, điều này có thể hoặc không thể giúp họ giành được giải thưởng.

Tất cả các doanh nghiệp đều sử dụng rút thăm trúng thưởng và cuộc thi để tạo sự chú ý đến thương hiệu, đồng thời tăng cường sự tham gia của người tiêu dùng. Ví dụ, Cuộc thi "Doodle 4 Google" của Google yêu cầu trẻ em thiết kế logo Google dựa trên chủ đề "Nếu tôi có thể phát minh ra thứ gì đó khiến thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn…," với các giải thưởng từ áo phông và máy tính bảng đến học bổng đại học trị giá 30.000 đô-la. Thương hiệu Eggo của Kellogg đã tổ chức cuộc thi Great Eggo Waffle Off! trên Facebook,

trong đó những người đăng ký gửi công thức nấu ăn tốt nhất của họ cho món bánh waffle – người chiến thắng sẽ nhận được 5.000 đô-la. Dove đã tổ chức một cuộc thi có tên "Real Beauty Should Be Shared" (Vẻ đẹp đích thực cần được lan tỏa), yêu cầu người hâm mộ trên Facebook đặt tên cho một người bạn và nói lý do tại sao người bạn đó lại "đại diện cho vẻ đẹp thực sự". Những người chiến thắng trở thành gương mặt tiếp theo của Dove.

Marketing sự kiện (hoặc tài trợ sự kiện) Tạo sự kiện marketing thương hiệu hoặc trở thành một nhà tài trợ duy nhất hoặc tham gia các sự kiện do người khác tạo ra.

Cuối cùng, những người làm marketing có thể quảng bá thương hiệu của họ thông qua **marketing sự kiện** (hoặc **tài trợ sự kiện**). Họ có thể tạo các sự kiện marketing thương hiệu của riêng mình hoặc đóng vai trò là nhà tài trợ duy nhất. Các sự kiện có thể bao gồm đủ lĩnh vực từ tham quan thương hiệu điện thoại di động đến các lễ hội, chương trình marathon, hòa nhạc hoặc những sự kiện được tài trợ khác. Marketing sự kiện có quy mô lớn và có thể là lĩnh vực quảng bá phát triển nhanh nhất. Marketing sự kiện hiệu quả liên kết các sự kiện và tài trợ cho một đề xuất giá trị thương hiệu. Với sức mạnh chia sẻ xã hội của phương tiện truyền thông kỹ thuật số ngày nay, ngay cả các sự kiện địa phương cũng có thể có tác động sâu rộng. Ví dụ, Delta Faucet đã sử dụng một sự kiện sáng tạo để quảng bá vòi hoa sen áp suất thấp H2Okinetic – sử dụng ít nước hơn 40% nhưng vẫn hoạt động tốt và đủ khả năng cạnh tranh với các mô hình tăng áp – đối với khách hàng mục tiêu là các hộ gia đình.[28]



✱Marketing sự kiện: Là một phần của chiến dịch #HappyMess, Delta Faucet đã sử dụng một sự kiện sáng tạo để cho người tiêu dùng thấy tận mắt vòi hoa sen áp suất thấp hoạt động tốt như thế nào trong điều kiện thực sự khó khăn sau cuộc đua chạy bùn 5K.
AP Images for Delta Faucet Company

Chiến dịch quảng bá #HappyMess của Delta dựa trên sự thấu hiểu rằng những khoảnh khắc hạnh phúc nhất của một số khách hàng đến từ việc khắc phục những mớ hỗn độn. Để trực tiếp cho khách hàng mục tiêu thấy vòi hoa sen áp suất thấp hoạt động tốt như thế nào trong điều kiện thực sự khó khăn, Delta đã hợp tác với Warrior Dash, công ty tài trợ cho một số cuộc đua bùn 5K trên khắp đất nước trong mùa hè. ✱Tại mỗi sự kiện, Delta đã xây dựng một trạm tắm tùy chỉnh khổng lồ, hoàn chỉnh với 184 vòi hoa sen Delta, nơi các đối thủ ngâm bùn có thể đến và tắm rửa sau cuộc đua. "Warrior Dash là một ví dụ tuyệt vời về một nơi mà mọi người có thể thoải mái bày bừa," một giám đốc thương hiệu cấp cao của Delta Faucet cho biết. "Chúng tôi muốn mọi người ghi nhớ những khoảnh khắc vui vẻ này và đủ tự tin rằng chúng tôi cung cấp các sản phẩm giúp họ sạch sẽ trở lại ngay lập tức." Tại một sự kiện ở Indiana, 331 người đã tập trung để tắm, lập kỷ lục Guinness cho số người tắm cùng lúc. Sau khi trải nghiệm vòi hoa sen, 75% người chạy được khảo sát cho biết họ sẽ cân nhắc mua một chiếc. Các trạm tắm cũng bao gồm một trạm chụp selfie. Do đó, sự kiện này đã thúc đẩy hoạt động truyền thông xã hội xung quanh chiến dịch #HappyMess của Delta lên 85% và giúp thương hiệu tăng 50% doanh số.

Tất cả các thương hiệu hiện nay đều tổ chức sự kiện. Nhưng các sự kiện một lần hiếm khi hiệu quả như những chiến dịch sự kiện được lên kế hoạch tốt gắn liền với các chương trình xúc tiến và định vị rộng hơn của một thương hiệu. Hãy xem xét trường hợp nhà sản xuất nước tăng lực Red Bull. Được một phóng viên kinh doanh gọi là "bậc thầy marketing sự kiện," Red Bull đã tổ chức hàng trăm sự kiện trên toàn cầu được thiết kế để đưa chuỗi sản phẩm Red Bull năng lượng mạnh mẽ đến với cộng đồng những người đam mê thức uống này (xem Tình huống thực tế 16.2).

Xúc tiến thương mại

Xúc tiến thương mại
Các công cụ xúc tiến bán hàng được sử dụng để thuyết phục các đại lý trưng bày thương hiệu, đưa chúng lên kệ hàng và xúc tiến thông qua quảng cáo.

Các nhà sản xuất đầu tư ngân sách xúc tiến bán hàng nhiều hơn cho các nhà bán lẻ và bán buôn (79% ngân sách xúc tiến) so với người tiêu dùng cuối cùng (21%).[29] Các chương trình **xúc tiến thương mại** có thể thuyết phục các đại lý trưng bày thương hiệu, đưa chúng lên kệ hàng, xúc tiến thông qua quảng cáo và đẩy chúng đến tay người tiêu dùng. Không gian kệ hàng ngày nay rất khan hiếm đến nỗi các nhà sản xuất thường phải giảm giá, tăng trợ cấp, đảm bảo mua lại hoặc gửi hàng hóa miễn phí cho các nhà bán lẻ và bán buôn để sản phẩm được lên kệ và giữ được vị trí đó.

Các nhà sản xuất sử dụng một số công cụ xúc tiến thương mại. Nhiều công cụ được sử dụng cho các chương trình xúc tiến tiêu dùng như cuộc thi, quà tặng kèm, trưng bày sản phẩm cũng có thể được sử dụng làm chương trình xúc tiến thương mại. Hoặc nhà sản xuất có thể *giảm giá* trực tiếp cho giá niêm yết trên mỗi sản phẩm được mua trong một khoảng thời gian đã nêu (còn được gọi là *giảm giá*, *giảm hóa đơn* hoặc *giảm giá ngoài danh sách*). Các nhà sản xuất cũng có thể cung cấp một *khoản trợ cấp* (thường là rất nhiều cho mỗi trường hợp) để đổi lấy thỏa thuận của nhà bán lẻ nhằm giới thiệu các sản phẩm của nhà sản xuất theo một cách nào đó. Ví dụ, trợ cấp quảng cáo trả cho các nhà bán lẻ khi quảng cáo sản phẩm, trong khi trợ cấp trưng bày trả cho họ khi sử dụng quầy trưng bày đặc biệt.

Các nhà sản xuất có thể cung cấp *hàng hóa miễn phí*, đó là những trường hợp cấp thêm hàng hóa cho các đại lý mua một số lượng nhất định hoặc làm nổi bật một hương vị hoặc kích cỡ nhất định. Họ cũng có thể cung cấp *chi phí phụ trợ* – tiền mặt hoặc quà tặng cho các đại lý hoặc lực lượng bán hàng để đẩy hàng hóa của nhà sản xuất. Các nhà sản xuất có thể cung cấp cho nhà bán lẻ các *mặt hàng quảng cáo đặc biệt* miễn phí mang tên công ty, như bút, lịch, giấy ghi nhớ, đèn pin và túi tote.

16.2 RED BULL: BẬC THẦY MARKETING SỰ KIỆN

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Không nghi ngờ gì việc Coca-Cola và PepsiCo thống trị ngành công nghiệp đồ uống toàn cầu. Cả hai thương hiệu đều tự hào về vị trí hàng đầu trong hầu hết các loại, từ nước ngọt có gas đến nước tăng lực, nước đóng chai. Năm ngoái, Coca-Cola đã bán hơn 44 tỷ đô-la đồ uống trên toàn thế giới, PepsiCo giữ vững ngôi á quân với gần 30 tỷ đô-la. Cả hai công ty chi hàng trăm triệu đô-la hàng năm cho các chương trình marketing và quảng cáo tinh vi. Vậy làm thế nào để một công ty nhỏ hơn cạnh tranh hiệu quả với các thế lực toàn cầu như vậy? Câu trả lời tốt nhất: Không cạnh tranh – ít nhất là không cạnh tranh trực tiếp. Thay vào đó, nó sử dụng một phương pháp marketing độc đáo và khuấy đảo các thị trường mà hai ông lớn kia không quan tâm.

Đó là những gì Red Bull đã làm. Khi Red Bull lần đầu tiên giới thiệu loại nước tăng lực của mình từ hơn 28 năm trước, ít ai tưởng tượng rằng sản phẩm sẽ thành công thu về được 6,5 tỷ đô-la mỗi năm như hiện nay. Red Bull đã thành công bằng cách tránh những trận chiến trực tiếp với các đại gia như Coca-Cola và Pepsi. Thay vào đó, công ty đã tiếp thêm năng lượng cho người hâm mộ thương hiệu bằng một sản phẩm độc đáo, mang bản sắc thương hiệu và phương pháp marketing sự kiện.

Trở lại năm 1987, nước tăng lực còn chưa xuất hiện. Nếu bạn muốn tỉnh táo nhanh chóng, lựa chọn duy nhất là nước ngọt có chứa caffeine hoặc một tách cà phê nóng hổi. Nhưng Red Bull đã tạo ra một loại đồ uống mới có chứa một lượng caffeine khổng lồ cùng với các thành phần ít được biết đến như taurine và glucuronolactone. Nó có vị thật kinh khủng. Nhưng nó lại có tác dụng mạnh mẽ vô cùng, tạo ra lợi ích năng lượng thể chất và tinh thần rõ ràng, độc đáo. Để làm cho đồ uống mới trở nên đặc biệt hơn nữa, những người sáng lập đã đặt cho nó một cái tên độc nhất vô nhị (Red Bull) và chứa nó trong hộp màu xanh và bạc, mỏng, nặng 235g với logo màu đỏ-vàng chói lóa. Từ đó sinh ra một loại thức uống năng lượng hoàn toàn mới, không hề có đối thủ.

Sản phẩm Red Bull độc đáo đòi hỏi định vị thương hiệu và tính cách độc đáo không kém, một tuyên bố rằng đây không phải là đồ uống thông thường. Phương thức marketing của Red Bull đã thành công. Câu khẩu hiệu đầu tiên và duy nhất của thương hiệu này – "Red Bull Gives You Wings" (Red Bull chắp cánh cho bạn) – ngay lập tức truyền tải lợi ích tăng năng lượng đột phá của sản phẩm. Quan trọng hơn, nó đã tập trung vào các lực lượng thuộc phân khúc mục tiêu hẹp của thương hiệu – những khách hàng đang tìm cách sống một cuộc đời gấp gáp bùng nổ với một liều lượng adrenaline cao.

Để củng cố lời hứa "Chắp cánh cho bạn" của thương hiệu và phù hợp với mức tài chính ban đầu ít ỏi của thương hiệu mới, Red Bull đã tránh xa quảng cáo truyền thông đại chúng có ngân sách lớn trong ngành công nghiệp đồ uống vào thời điểm đó. Thay vào đó, nó dựa vào marketing bình dân, các môn thể thao tốc độ và marketing sự kiện. Công ty tài trợ cho các sự kiện thể thao quan trọng và những vận động viên bị các đối thủ lớn bỏ qua nhưng lại nổi tiếng với khách hàng mục tiêu của Red Bull, những sự kiện như trượt tuyết, đua xe tự do và các vận động viên như Shawn White và Travis Pastrana.

Trong những năm sau đó, Red Bull đã biến marketing sự kiện thành một môn khoa học. Ngày nay, thương hiệu này tổ chức hàng trăm sự kiện mỗi năm trong hàng chục môn thể thao trên khắp



Marketing sự kiện: Red Bull đã biến marketing sự kiện thành một môn khoa học. Công ty tổ chức hàng trăm sự kiện mỗi năm được thiết kế để đưa dòng sản phẩm Red Bull năng lượng mạnh mẽ đến với cộng đồng những người đam mê.
Max Rossi/Reuters

thế giới. Mỗi sự kiện đều có những trải nghiệm ngoài luồng được thiết kế để đưa dòng sản phẩm Red Bull năng lượng mạnh mẽ đến với cộng đồng những người đam mê cuồng nhiệt. Red Bull sở hữu các đội đua xe công thức 1 và các câu lạc bộ bóng đá. Tên của công ty được gắn với tất cả các sự kiện như Giải vô địch thế giới phá băng Red Bull và Cuộc thi xe đạp leo núi tự do Red Bull Rampage hàng năm.

Red Bull thậm chí còn tạo một tab mang tên "Holy S**t" (Những điều không tưởng) trên trang web của mình, bao gồm các video về mọi thứ từ cú nhảy từ vách đá đại dương cao 27m tại chuỗi sự kiện Cliff Divin Series ở Grimstad, Na Uy, tới những chiến công tự do táo bạo trong sự kiện Red Bull Cold Rush ở đỉnh núi Colorado, đến thử thách bay bằng bộ áo có cánh tuyệt đẹp tại các sự kiện Red Bull được tổ chức tại nhiều địa điểm mới lạ, từ Monterrey, Mexico đến Hồ Nam, Trung Quốc. Loạt sự kiện Red Bull Final Descent là một thử thách đạp xe leo núi đẩy người lái đến bờ vực và quay trở lại một số địa hình thách thức kỹ thuật nhất ở Bắc Mỹ.

Một ví dụ điển hình về khả năng marketing sự kiện tài tình của Red Bull là dự án Red Bull Stratos, trong đó nhà vô địch nhảy dù Felix Baumgartner nhảy từ một chiếc khinh khí cầu heli cao 38km so với mặt đất, phá vỡ mọi rào cản âm thanh và đồng thời cũng phá vỡ nhiều kỷ lục khác. Sự kiện cũng thiết lập kỷ lục số lượng người tiêu dùng tham gia thương hiệu này. Việc Baumgartner bay vào không gian hoàn toàn phù hợp với thông điệp thương hiệu "Chắp cánh" của Red Bull. Và cả buồng lái lẫn bộ jumpsuit thời đại không gian của anh đều được trang trí bằng tên và logo Red Bull. Hơn 8 triệu người đã xem sự kiện trực tiếp trên 40 đài truyền hình và 130 kênh kỹ thuật số. Trong nhiều tháng trước và sau sự kiện, bạn không thể thấy hay nghe thấy gì về Baumgartner mà không nghĩ về Red Bull.

Công tác marketing sự kiện của Red Bull thu hút khách hàng theo cách mà marketing truyền thống với ngân sách lớn của các đối thủ như Coca-Cola hoặc Pepsi không thể. Ví dụ, trong vòng 40 phút sau khi đăng ảnh về cú nhảy của Baumgartner, trang Facebook của Red Bull đã đạt được gần 216.000 lượt thích, 10.000 bình luận và hơn 29.000 lượt chia sẻ. Trên Twitter, một nửa trong số các chủ đề xu hướng trên toàn thế giới có liên quan đến Red Bull Stratos. Và theo ước tính, 90 triệu người trên toàn thế giới đã theo dõi chiến dịch trên phương tiện truyền thông xã hội, tạo ra 60 triệu hiển thị thương hiệu đáng tin cậy. Bạn không thể đạt được con số này chỉ bằng các phương tiện truyền thông truyền thống.

Không chỉ là một công ty nước giải khát, Red Bull ngày nay đã trở thành một cộng đồng thương hiệu khăng khít. Các sự kiện Red Bull đã tạo ra một dòng nội dung thương hiệu ổn định thu hút và mang tính giải trí dành cho người hâm mộ thương hiệu theo những cách có liên quan. Trong vài năm qua, đơn vị Media House của Red Bull đã quay phim, ký hợp đồng với NBC thực hiện một chương trình có tên *Red Bull Signature Series*, phát triển ý tưởng truyền hình thực tế với các nhà sản xuất tên tuổi lớn, trở thành một trong những đối tác lớn nhất của YouTube trong việc xuất bản nội dung gốc, đồng thời cung cấp nhiều tính năng nội dung độc đáo cho trang web của công ty và các trang web di động. "Mỗi khi chúng tôi [tiến hành] bất kỳ sự kiện nào, hoặc ký hợp đồng với một vận động viên hay thực hiện một dự án, mọi thứ đều được đưa lên phim hoặc các bức ảnh. Những câu chuyện đều được kể lại," người đứng đầu đơn vị Media House của Red Bull cho hay. "Đây là một phần DNA của thương hiệu."

Do đó, Red Bull không thể cạnh tranh trực tiếp với các thương hiệu có ngân sách lớn như Coca-Cola và PepsiCo – nó cũng không thử làm điều đó. Nhưng một lần nữa, với vô vàn sự hâm mộ và lòng trung thành của người tiêu dùng mà Red Bull đã đạt được từ một thị trường ngách của thế giới đồ uống, Coke và Pepsi đã gặp khó khăn hơn khi cạnh tranh với Red Bull trong phân khúc nước tăng lực. Red Bull vẫn sở hữu 43% thị phần trong phân khúc nước tăng lực mà nó tạo ra, với các sản phẩm cạnh tranh độc lập khác như Monster và Rockstar giữ vị trí thứ hai và thứ ba. Ngược lại, mặc dù có ngân sách xúc tiến bán hàng khổng lồ, Coca-Cola và PepsiCo vẫn chưa đặt nhiều tâm huyết vào lĩnh vực này. Các thương hiệu NOS và Full Threler của Coca-Cola chỉ chiếm khoảng 4% thị phần kết hợp; các thương hiệu của Pepsi như Amp và Kickstart cũng phải chịu chung số phận ảm đạm.

Cuối cùng, mặc dù các sự kiện Red Bull thu hút rất đông người xem và nhiều phương tiện truyền thông, nhưng nó không chỉ là sự kiện – nó còn là sự gắn kết của khách hàng đối với thương hiệu. Marketing sự kiện nhằm mục đích tạo ra sự gắn kết bền chặt, nơi mọi người có thể cảm nhận, chạm, nếm thử và trực tiếp tương tác với thương hiệu thay vì chỉ đọc hoặc xem nó. Red Bull không chỉ tài trợ cho một sự kiện – bản thân nó chính là một sự kiện. Trải nghiệm thương hiệu

thường quan trọng như chính bản thân sự kiện. Thông qua marketing sự kiện đầy thông minh, Red Bull đã mang đến cho khách hàng – và chính nó – đôi cánh mới cùng nguồn năng lượng lớn. Như một người quan sát đã nói, Red Bull là "bậc thầy marketing sự kiện".

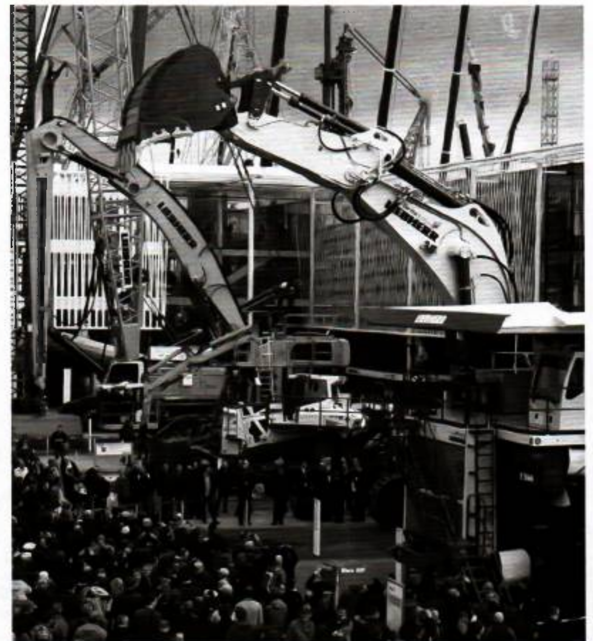
Nguồn: Christian Kresse, "Brands in eSports – Red Bull: King of Content Marketing," *eSports*, ngày 14/3/2016, http://esports-marketing-blog.com/red-bull-esports-marketing/#.VwVVoeirJhE; Janean Chun, "Bull Stratos May Change Future of Marketing," *Huffington Post*, ngày 15/10/2012, www.huffingtonpost.com/2012/10/15/red-bull-stratos-marketing_n_1966852.html; Brian Kotlyar, "7 Social Compaign Insights from Red Bull Stratos," *DG Blog*, ngày 23/10/2012, http://dachisgroup.com/2012/10/7-social-campaign-insights-from-redbull-stratos//; "Top Selling Energy Drink Brands," *Caffeine Informer*, www.caffeineinformer.com/the-15-top-energy-drink-brands, truy cập tháng 9/2016; www.coca-colacompany.com/investors, www.pepsico.com/investors; www.redbull.com/us/en và www.redbull.com/us/en/events, truy cập tháng 10/2016.

Xúc tiến doanh nghiệp

Các doanh nghiệp chi hàng tỷ đô-la mỗi năm cho hoạt động xúc tiến hướng đến khách hàng công nghiệp. **Xúc tiến doanh nghiệp** được sử dụng để tạo ra khách hàng tiềm năng, kích thích mua hàng, tặng thưởng khách hàng và tạo động lực cho nhân viên bán hàng. Xúc tiến doanh nghiệp bao gồm nhiều công cụ tương tự được sử dụng cho xúc tiến tiêu dùng hoặc xúc tiến thương mại. Ở đây, chúng ta tập trung vào hai công cụ xúc tiến doanh nghiệp bổ sung: hội nghị và triển lãm thương mại cùng các cuộc thi bán hàng.

Nhiều doanh nghiệp và hiệp hội thương mại tổ chức các *hội nghị và triển lãm thương mại* để quảng bá sản phẩm của họ. Các doanh nghiệp trưng bày sản phẩm của họ tại triển lãm thương mại. Các nhà cung cấp tại các triển lãm này nhận được nhiều lợi ích như cơ hội tìm kiếm khách hàng tiềm năng mới, liên hệ với khách hàng, giới thiệu sản phẩm mới, gặp gỡ khách hàng mới, bán nhiều hơn cho khách hàng hiện tại, đồng thời quảng bá sản phẩm cho khách hàng bằng các ấn phẩm và tài liệu nghe nhìn. Triển lãm thương mại cũng giúp các doanh nghiệp có được nhiều khách hàng tiềm năng mà lực lượng bán hàng không thể tiếp cận.

Một số triển lãm thương mại có quy mô rất lớn. Ví dụ, tại Triển lãm Điện tử Tiêu dùng Quốc tế năm nay, hơn 3.600 nhà triển lãm đã thu hút khoảng 170.000 khách tham quan chuyên nghiệp. ✱Ấn tượng hơn nữa, tại triển lãm thương mại thiết bị khai thác và xây dựng Bauma ở Munich, Đức, hơn 3.400 nhà



✱Một số triển lãm thương mại có quy mô rất lớn. Trong năm nay, tại triển lãm thương mại thiết bị xây dựng và khai thác mỏ Bauma, hơn 3.400 nhà triển lãm đến từ 57 quốc gia đã trình bày các cải tiến sản phẩm mới nhất của họ cho hơn 530.000 người tham dự đến từ hơn 200 quốc gia.
Messe München

Xúc tiến doanh nghiệp
Sử dụng các công cụ xúc tiến bán hàng để tạo ra khách hàng tiềm năng, kích thích mua hàng, tặng thưởng khách hàng và tạo động lực cho nhân viên bán hàng.

triển lãm đến từ 57 quốc gia đã trình bày những cải tiến sản phẩm mới nhất của họ cho hơn 530.000 người tham dự đến từ hơn 200 quốc gia. Tổng diện tích trưng bày tương đương khoảng 560.000m^2 (hơn 127 sân bóng đá).[30]

Cuộc thi bán hàng là cuộc thi dành cho nhân viên bán hàng hoặc đại lý để thúc đẩy họ tăng hiệu suất bán hàng trong một khoảng thời gian nhất định. Các cuộc thi bán hàng thúc đẩy và công nhận những người có hiệu suất làm việc tốt nhất của doanh nghiệp, họ có thể nhận được các chuyến du lịch, giải thưởng tiền mặt hoặc quà tặng khác. Một số doanh nghiệp tính điểm hiệu suất, trong đó người nhận có thể nhận được bất kỳ giải thưởng nào. Các cuộc thi bán hàng có hiệu quả nhất khi chúng được gắn với các mục tiêu bán hàng có thể đo lường và có thể đạt được (chẳng hạn như tìm mảng khách hàng mới, khôi phục mảng khách hàng cũ hoặc tăng lợi nhuận của một mảng khách hàng cụ thể).

Phát triển chương trình xúc tiến bán hàng

Ngoài việc lựa chọn các hình thức xúc tiến để sử dụng, người làm marketing phải đưa ra một số quyết định khác trong việc thiết kế chương trình xúc tiến bán hàng đầy đủ. Đầu tiên, họ phải xác định *quy mô của ưu đãi*. Một ưu đãi tối thiểu nhất định là cần thiết nếu muốn xúc tiến thành công; một ưu đãi lớn hơn sẽ tạo ra nhiều phản ứng bán hàng hơn. Người làm marketing cũng phải thiết lập điều kiện tham gia. Ưu đãi có thể được cung cấp cho tất cả mọi người hoặc chỉ các nhóm được chọn.

Người làm marketing phải xác định cách thức *quảng bá và phân phối* chương trình xúc tiến. Ví dụ, một phiếu giảm giá 2 đô-la có thể được đi kèm trong một gói sản phẩm, trong một quảng cáo, tại cửa hàng, qua internet hoặc trong một bản tải xuống di động. Mỗi phương pháp phân phối liên quan đến một mức độ tiếp cận và chi phí khác nhau. Những người làm marketing ngày nay có xu hướng kết hợp một số phương tiện truyền thông thành một khái niệm chiến dịch tổng thể. *Thời lượng của chương trình xúc tiến* cũng rất quan trọng. Nếu thời gian quá ngắn, nhiều khách hàng tiềm năng (có thể không mua trong thời gian đó) sẽ bỏ lỡ. Nếu chương trình diễn ra quá lâu, một số sức ép "hành động ngay tức thì" có thể bị mất đi.

Đánh giá cũng rất quan trọng. Người làm marketing nên đo lường lợi nhuận của các khoản đầu tư xúc tiến bán hàng của mình, giống như họ nên tìm cách đánh giá lợi nhuận của những hoạt động marketing khác. Phương pháp đánh giá phổ biến nhất là so sánh doanh số trước, trong và sau một chương trình xúc tiến. Người làm marketing nên đặt ra câu hỏi: Chương trình xúc tiến có thu hút được khách hàng mới hoặc khiến khách hàng hiện tại mua nhiều hơn hay không? Chúng ta có thể duy trì những khách hàng mới này không? Mối quan hệ khách hàng lâu dài và lợi nhuận bán hàng từ chương trình xúc tiến có đủ bù đắp chi phí hay không?

Rõ ràng, xúc tiến bán hàng đóng một vai trò quan trọng trong hỗn hợp xúc tiến. Để sử dụng tốt xúc tiến bán hàng, người làm marketing phải xác định mục tiêu xúc tiến bán hàng, chọn công cụ tốt nhất, thiết kế chương trình xúc tiến bán hàng, thực hiện chương trình và đánh giá kết quả. Hơn nữa, xúc tiến bán hàng cần được phối hợp cẩn thận với các yếu tố hỗn hợp xúc tiến khác trong chương trình IMC tổng thể.

KHÁI QUÁT MỤC TIÊU VÀ THUẬT NGỮ CHÍNH

KHÁI QUÁT CÁC MỤC TIÊU

Chương này là chương thứ ba trong tổng số bốn chương về thành tố marketing hỗn hợp cuối cùng - xúc tiến. Hai chương trước liên quan đến truyền thông marketing tích hợp tổng thể với công cụ quảng cáo và quan hệ công chúng. Chương này nghiên cứu về bán hàng cá nhân và xúc tiến bán hàng. Bán hàng cá nhân là mối quan hệ bên trong giữa các cá nhân của truyền thông hỗn hợp. Xúc tiến bán hàng bao gồm các ưu đãi ngắn hạn để khuyến khích việc mua hoặc bán một sản phẩm hoặc dịch vụ.

Là một thành tố của hỗn hợp xúc tiến, lực lượng bán hàng hoạt động rất hiệu quả trong việc gặt hái các mục tiêu marketing nhất định và thực hiện những hoạt động như tìm kiếm khách hàng, truyền thông, bán hàng và phục vụ, cũng như thu thập thông tin. Nhưng khi các doanh nghiệp ngày càng tập trung vào thị trường, một lực lượng bán hàng tập trung vào khách hàng cũng làm việc để tạo ra sự hài lòng cho khách hàng cũng như lợi nhuận cho doanh nghiệp. Lực lượng bán hàng đóng vai trò then chốt trong việc gắn kết khách hàng và phát triển cũng như quản lý mối quan hệ khách hàng có khả năng sinh lợi.

MỤC TIÊU 16-1 Thảo luận về vai trò của nhân viên bán hàng trong việc tạo ra giá trị cho khách hàng và xây dựng mối quan hệ khách hàng.

Hầu hết các doanh nghiệp đều sử dụng nhân viên bán hàng và nhiều doanh nghiệp giao cho họ một vai trò quan trọng trong marketing hỗn hợp. Đối với các doanh nghiệp bán sản phẩm kinh doanh, lực lượng bán hàng của họ làm việc trực tiếp với khách hàng. Thông thường, lực lượng bán hàng là đầu mối duy nhất để khách hàng liên hệ trực tiếp với doanh nghiệp và do đó có thể xem là đại diện cho chính doanh nghiệp. Ngược lại, đối với các doanh nghiệp sản phẩm tiêu dùng bán qua trung gian, người tiêu dùng thường không gặp nhân viên bán hàng hoặc thậm chí không biết về họ. Lực lượng bán hàng làm việc đằng sau hậu trường, giao dịch với các nhà bán buôn và bán lẻ để có được sự hỗ trợ của họ, đồng thời giúp họ trở nên hiệu quả hơn trong việc bán các sản phẩm của doanh nghiệp.

MỤC TIÊU 16-2 Xác định và giải thích 6 bước quản trị lực lượng bán hàng chính.

Chi phí lực lượng bán hàng cao đòi hỏi một quy trình quản trị bán hàng hiệu quả bao gồm 6 bước: thiết kế chiến lược và cơ cấu lực lượng bán hàng, tuyển dụng và lựa chọn, đào tạo, trả thù lao, giám sát và đánh giá hiệu quả của nhân viên bán hàng cùng lực lượng bán hàng.

Khi thiết kế lực lượng bán hàng, ban quản trị phải giải quyết các vấn đề khác nhau, bao gồm loại cơ cấu lực lượng bán hàng hoạt động tốt nhất (theo lãnh thổ, sản phẩm, khách hàng hoặc cơ cấu phức tạp), quy mô lực lượng bán hàng, ai sẽ tham gia bán hàng, nhân viên bán hàng khác nhau như thế nào và những nhân sự hỗ trợ bán hàng sẽ làm việc cùng nhau ra sao (bên trong hoặc bên ngoài lực lượng bán hàng và bán hàng theo nhóm).

Nhân viên bán hàng phải được tuyển dụng và lựa chọn cẩn thận. Trong tuyển dụng nhân viên bán hàng, một doanh nghiệp có thể xem xét nhiệm vụ công việc và đặc điểm của nhân viên bán hàng thành công nhất để đề xuất những đặc điểm mà họ muốn ở nhân viên bán hàng mới. Sau đó, họ phải tìm kiếm ứng viên thông qua các khuyến nghị của nhân viên bán hàng hiện tại, trên quảng cáo, internet và phương tiện truyền thông xã hội cũng như các trung tâm tuyển dụng. Sau khi quá trình lựa chọn hoàn tất, các chương trình đào tạo không chỉ giúp nhân viên mới

làm quen với nghệ thuật bán hàng mà còn với lịch sử của doanh nghiệp, các sản phẩm và chính sách của doanh nghiệp cũng như đặc điểm của khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

Hệ thống trả thù lao cho lực lượng bán hàng giúp khen thưởng, động viên và định hướng nhân viên bán hàng. Ngoài việc trả thù lao, tất cả nhân viên bán hàng cần có sự giám sát, nhiều người cũng cần khuyến khích liên tục vì họ phải đưa ra nhiều quyết định và đối mặt với nhiều sự thất vọng. Doanh nghiệp phải đánh giá hiệu suất của họ định kỳ để giúp họ làm việc tốt hơn. Khi đánh giá nhân viên bán hàng, doanh nghiệp dựa vào thông tin thu thập được từ các báo cáo bán hàng, quan sát cá nhân, khảo sát khách hàng và trò chuyện với những nhân viên bán hàng khác.

Xu hướng bán hàng tăng trưởng nhanh nhất là sự bùng nổ bán hàng xã hội bằng cách sử dụng phương tiện trực tuyến, di động và truyền thông xã hội trong bán hàng. Các công nghệ kỹ thuật số mới đang cung cấp cho nhân viên bán hàng những công cụ mạnh mẽ để xác định và tìm hiểu về khách hàng tiềm năng, thu hút khách hàng, tạo giá trị khách hàng, chốt đơn hàng và duy trì mối quan hệ với khách hàng. Nhiều khách hàng ngày nay không còn quá phụ thuộc vào sự hỗ trợ của nhân viên bán hàng. Thay vào đó, họ sử dụng các nguồn tài nguyên trực tuyến và truyền thông xã hội để phân tích vấn đề của riêng họ, nghiên cứu giải pháp, nhận lời khuyên từ đồng nghiệp và xếp hạng các lựa chọn trước khi liên hệ với nhân viên bán hàng. Đáp lại, người bán đang định hướng lại quá trình bán hàng của mình xung quanh quy trình mua hàng mới của khách hàng. Họ sử dụng truyền thông xã hội, thiết bị di động, diễn đàn web, cộng đồng trực tuyến, blog và các công cụ kỹ thuật số khác để thu hút khách hàng sớm hơn và đầy đủ hơn. Cuối cùng, các công nghệ trực tuyến, di động và truyền thông xã hội hỗ trợ khiến lực lượng bán hàng làm việc hiệu quả hơn, tiết kiệm chi phí hơn.

MỤC TIÊU 16-3 Thảo luận về quá trình bán hàng cá nhân, phân biệt giữa marketing định hướng giao dịch và marketing mối quan hệ.

Bán hàng bao gồm một quá trình 7 bước: tìm kiếm và đánh giá, lên kế hoạch chuẩn bị, tiếp cận, trình bày và giới thiệu, xử lý phản đối, chốt giao dịch và theo dõi. Các bước này giúp người làm marketing chốt một giao dịch cụ thể và theo định hướng giao dịch. Tuy nhiên, giao dịch của người bán với khách hàng nên được định hướng bởi khái niệm marketing mối quan hệ rộng hơn. Lực lượng bán hàng của doanh nghiệp sẽ giúp phối hợp nỗ lực của toàn doanh nghiệp để phát triển mối quan hệ lâu dài có khả năng sinh lợi với các khách hàng quan trọng dựa trên giá trị và sự hài lòng của khách hàng.

MỤC TIÊU 16-4 Giải thích cách thức mà các chiến dịch xúc tiến bán hàng được phát triển và thực thi.

Các chiến dịch xúc tiến bán hàng kêu gọi thiết lập các mục tiêu xúc tiến bán hàng (nói chung, xúc tiến bán hàng nên tập trung vào *xây dựng mối quan hệ người tiêu dùng*); lựa chọn công cụ; phát triển và thực thi chương trình xúc tiến bán hàng bằng cách sử dụng các *công cụ xúc tiến tiêu dùng* (từ phiếu giảm giá, hoàn tiền, quà tặng kèm và khuyến mại tại điểm bán đến các cuộc thi, rút thăm trúng thưởng và sự kiện), các *công cụ xúc tiến thương mại* (từ giảm giá và khoản trợ cấp đến hàng tặng miễn phí và chi phí phụ trợ) và các *công cụ xúc tiến doanh nghiệp* (hội nghị, triển lãm thương mại và các cuộc thi bán hàng) cũng như xác định các yếu tố như quy mô của ưu đãi, điều kiện tham gia, cách thức quảng bá và phân phối hình thức xúc tiến cùng thời lượng xúc tiến. Sau khi quá trình này được hoàn tất, doanh nghiệp phải đánh giá kết quả xúc tiến bán hàng của mình.

CÁC THUẬT NGỮ CHÍNH

Mục tiêu 16-1
Bán hàng cá nhân
Nhân viên bán hàng

Mục tiêu 16-2
Quản trị lực lượng bán hàng
Cơ cấu lực lượng bán hàng theo lãnh thổ
Cơ cấu lực lượng bán hàng theo sản phẩm
Cơ cấu lực lượng bán hàng theo khách hàng (hoặc thị trường)
Lực lượng bán hàng bên ngoài (hoặc lực lượng bán hàng tại địa phương)
Lực lượng bán hàng bên trong
Bán hàng theo nhóm
Định mức bán hàng
Bán hàng xã hội

Mục tiêu 16-3
Quá trình bán hàng
Khách hàng tiềm năng
Lên kế hoạch chuẩn bị
Tiếp cận
Trình bày
Xử lý phản đối
Chốt giao dịch
Theo dõi

Mục tiêu 16-4
Xúc tiến bán hàng
Xúc tiến tiêu dùng
Marketing sự kiện (hoặc tài trợ sự kiện)
Xúc tiến thương mại
Xúc tiến doanh nghiệp

THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP TƯ DUY

Câu hỏi thảo luận

16-1 Định nghĩa *bán hàng cá nhân* và thảo luận về vai trò của nó trong hỗn hợp xúc tiến của doanh nghiệp. (AASCB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

16-2 Đặt tên và mô tả 4 yếu tố trả thù lao bán hàng. Các kết hợp trả thù lao khác nhau là gì và chúng có thể được sử dụng như thế nào để đạt được các mục tiêu marketing của doanh nghiệp? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

16-3 Bán hàng xã hội là gì và nó ảnh hưởng đến chức năng bán hàng trong các tổ chức như thế nào? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

16-4 Đặt tên và giải thích các bước trong quy trình bán hàng. (AACSB: Trao đổi)

16-5 Xúc tiến bán hàng là gì? Thảo luận về sự phát triển của nó như một công cụ xúc tiến tiêu dùng ngắn hạn. (AACSB: Trao đổi)

Bài tập tư duy

16-6 Có khá nhiều tài nguyên đào tạo bán hàng miễn phí có sẵn trên internet. Tìm kiếm "đào tạo bán hàng miễn phí" để tìm một số tài nguyên này và truy cập một trong số đó. Tạo một bài thuyết trình nêu bật những gì bạn đã học được. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

16-7 Bạn là người quản lý cấp vùng cho Tập đoàn Đồ uống Purgation, một nhà phân phối bia và rượu vang. Công ty vừa trải qua giai đoạn tăng trưởng nhanh chóng và cần thêm nhân viên bán hàng vào nhóm của mình. Sử dụng các bước quản trị lực lượng bán hàng trong Hình 16.1, thảo luận về những gì cần được thực hiện để quản lý hiệu quả lực lượng bán hàng của bạn. Nêu luận điểm chứng minh ý kiến của bạn. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

16-8 Trong một nhóm nhỏ, hãy thiết kế một chiến dịch xúc tiến bán hàng bằng cách sử dụng phương tiện trực tuyến, truyền thông xã hội và marketing di động cho một doanh nghiệp hoặc tổ chức nhỏ trong cộng đồng của bạn. Phát triển và trình bày về cách thực hành chiến dịch của bạn tại doanh nghiệp hoặc tổ chức và kết hợp những gì bạn đã học về quá trình bán hàng. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

ỨNG DỤNG VÀ TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Marketing trực tuyến, di động và truyền thông xã hội

Hãy nắm lấy và mua chúng!

Hơn 320 tỷ phiếu giảm giá được phân phối mỗi năm, với hơn 90% trong số chúng được in trên giấy. Người tiêu dùng chỉ mua khoảng 1% số phiếu giảm giá được phân phối, thường là do họ kẹp chúng ở đâu đó và quên không sử dụng chúng. SnipSnap có một giải pháp cho người tiêu dùng. Được ca ngợi là Ứng dụng mua sắm tốt nhất của About.com và giành giải thưởng của Media Post cho ứng dụng tài chính tốt nhất, ứng dụng này đã di động hóa các loại phiếu giảm giá in giấy cho người tiêu dùng. SnipSnap hiện tự hào có 4 triệu người dùng và hơn 50 đối tác bán lẻ quốc gia. Ứng dụng cho phép người tiêu dùng chụp ảnh phiếu giảm giá in giấy của nhà bán lẻ và đổi thưởng tại cửa hàng. Người dùng có thể chia sẻ với bạn bè trên Facebook và Twitter cũng như theo dõi phiếu giảm giá của người khác. SnipSnap là ứng dụng di động đầu tiên quét văn bản, hình ảnh, logo và mã vạch trong phiếu giảm giá được in và tạo phiếu giảm giá di động. Nó cũng gửi lời nhắc ngày hết hạn và thông báo dựa trên vị trí. Nhà bán lẻ Lord & Taylor đã cài đặt công nghệ IBeacon và hợp tác với SnipSnap để gửi cho người mua phiếu giảm giá được nhắm mục tiêu dựa trên vị trí của họ trong cửa hàng. Vì vậy, nếu bạn muốn mua ví Michael Kors với giá hời, công ty biết rằng bạn đang xem mặt hàng đó và có thể

gửi cho bạn phiếu giảm giá thông qua ứng dụng. Các nhân viên của SnipSnap nhận thấy người tiêu dùng đang chụp những bức ảnh về phiếu giảm giá mà họ tạo ra để gửi cho bạn bè và gia đình, vì vậy công ty đã tạo ra một ứng dụng phụ có tên GoodFor. Bây giờ, nếu bạn muốn gửi cho ai đó một phiếu giảm giá để được mát-xa trong 30 phút, GoodFor cho phép bạn làm điều đó!

16-9 Nghiên cứu các loại ứng dụng khác dựa trên camera của điện thoại thông minh để thực hiện đổi phiếu nhằm xúc tiến bán hàng. Giải thích cách chúng hoạt động và chúng có điểm giống nhau hay khác nhau so với SnipSnap như thế nào. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

16-10 Tiềm năng tăng trưởng lợi nhuận của SnipSnap là ở thị trường doanh nghiệp – nơi nó cung cấp dịch vụ xúc tiến di động cho các nhà bán lẻ. SnipSnap đang làm việc với các nhà bán lẻ để tạo và quản lý các chiến dịch chinh phục địa lý. Nghiên cứu xem chiến dịch đó là gì và chuẩn bị một bài thuyết trình giải thích cách thức hoạt động của nó. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

Đạo đức marketing Tiếp cận khách hàng

Nhân viên tại Staples phải đối mặt với môi trường làm việc đầy thách thức. Theo *New York Times*, Staples duy trì một hệ thống báo cáo nội bộ có biệt danh là "Market Basket" để theo dõi kỹ lưỡng tất cả các tiện ích bổ sung cho thiết bị và kế hoạch bảo vệ mà mỗi nhân viên bán hàng bán. Staples hy vọng mỗi nhân viên bán hàng sẽ bán lại mỗi giao dịch 200 đô-la với các hợp đồng bảo hành và hàng hóa bổ sung. Nhân viên bán hàng của Staples đã được đào tạo để tăng doanh số cho đến khi họ nhận được ít nhất ba phàn nàn từ phía khách hàng. Đây là một kỹ thuật bán hàng cứng cổ điển. Nhân viên bán hàng không đáp ứng mục tiêu của họ cần được huấn luyện. Nếu vẫn không hiệu quả, những nhân viên làm việc kém hiệu quả sẽ chịu hình thức kỷ luật như làm ca đêm và cuối tuần, giảm giờ làm việc hoặc thậm chí chấm dứt hợp đồng.

Quản lý cửa hàng cũng phải đối mặt với sự giám sát mạnh mẽ. Họ đã nhận được một thông điệp rõ ràng rằng để tránh làm giảm chỉ số trung bình Market Basket của một cửa hàng, nhân viên bán hàng nên chủ động tiếp cận khách hàng nếu họ không thể bán thành công. Khách hàng được thông báo rằng hàng hóa không còn trong kho và sau đó rời đi với tay không. Nhân viên bán hàng có một lựa chọn khác: Họ có thể hộ tống khách hàng đến một ki-ốt tại cửa hàng để đặt hàng trực tuyến. Các đơn đặt hàng trực tuyến không phải tuân theo những chỉ số hiệu suất chính của Staples (KPI) và không được báo cáo cho Market Basket của một cửa hàng. (Để đọc thêm, hãy tham khảo bài viết "Selling It with Extras, or Not at All" – Hãy bán hàng để được thêm, đừng bán hết, David Haggler, www.nytimes.com/your-money/sales-incentives-at-staples-draw-complaints-the-haggler.html?smid=pl-share).

16-11 Lực lượng bán hàng của một doanh nghiệp tạo ra và truyền đạt giá trị khách hàng bằng cách thu hút khách hàng cá nhân và xây dựng mối quan hệ khách hàng. Với cách tiếp cận Market Basket, Staples có tập trung vào việc xây dựng giá trị và mối quan hệ của khách hàng không? Giải thích.

16-12 Đọc kỹ về Quy tắc đạo đức của Staples tại www.staples.com/sbd/cre/marketing/staples_soul/documents/staples-code-of-ethics_english.pdf. Tình huống được nêu ở trên có phù hợp với chính sách đạo đức của Staples không? Chính sách tiếp cận khách hàng trực tiếp có vi phạm quy tắc đạo đức không? Đưa ra các ví dụ cụ thể.

Marketing qua các con số Phân tích lực lượng bán hàng

Wheels, Inc. là nhà sản xuất xe đạp phân phối sản phẩm thông qua các cửa hàng bán lẻ xe đạp ở miền đông nam Mỹ. Công ty có hai nhân viên bán hàng không chỉ bán các sản phẩm – họ còn quản lý mối quan hệ với các cửa hàng xe đạp để hỗ trợ các cửa hàng này đáp ứng tốt hơn nhu cầu của người tiêu dùng. Đại diện bán hàng của công ty ghé thăm các cửa hàng nhiều lần trong năm, mỗi lần thường kéo dài hàng giờ. Chủ sở hữu của Wheels đang xem xét mở rộng sang phần còn lại của đất nước và muốn phân phối thông qua 1.000 cửa hàng xe đạp. Tuy nhiên, để làm như vậy, công ty sẽ phải thuê thêm nhân viên bán hàng. Mỗi nhân viên bán hàng kiếm được 40.000 đô-la cộng với 2% hoa hồng cho tất cả doanh số. Một cách khác là sử dụng dịch vụ của các đại lý bán hàng thay vì lực lượng bán hàng của chính mình. Đại lý bán hàng sẽ được trả 5% doanh số.

16-13 Tham khảo Phụ lục 2 để trả lời câu hỏi này. Xác định số lượng nhân viên bán hàng Wheels cần nếu phải tiếp cận 1.000 mảng khách hàng cửa hàng xe đạp 4 lần mỗi năm.

Mỗi cuộc gọi bán hàng kéo dài khoảng 2,5 giờ và mỗi đại diện bán hàng có khoảng 1.250 giờ mỗi năm dành cho khách hàng. (AAGSB: Trao đổi; Lý luận phân tích)

16-14 So sánh hiệu quả về chi phí khi Wheels sử dụng các đại lý bán hàng so với lực lượng bán hàng của chính mình. Để xác định điều này, hãy xem xét các chi phí cố định và chi phí biến đổi cho từng phương án. Những ưu và nhược điểm của việc sử dụng lực lượng bán hàng của công ty so với các đại lý bán hàng độc lập là gì? (AACSB: Trao đổi; Lý luận phân tích; Tư duy phản xạ)

Tình huống Video First Flavor

First Flavor là một công ty khởi nghiệp với một sản phẩm độc đáo. Công ty này sản xuất những tấm màng ăn được với hương vị tuyệt vời có thể tái tạo lại hương vị của bất cứ thứ gì, từ một chiếc bánh pizza 8 miếng đến một loại đồ uống có cồn. Nếu bạn đang tự hỏi tại sao công ty lại làm ra một sản phẩm như vậy, hãy nghĩ đến những khả năng vô tận khi nó cho phép người tiêu dùng nếm thử hương vị của thực phẩm hoặc đồ uống trước khi mua.

Mặc dù First Flavor sao chép hương vị trên một tấm màng mỏng vốn nhằm đưa ra thị trường một sản phẩm như là phương pháp mới để lấy mẫu sản phẩm, song công ty hiện đang nghiên cứu nhiều ứng dụng khác của công nghệ này. Video này cho thấy cách mà một sản phẩm có thể được bán trên thị trường theo nhiều cách.

Sau khi xem video giới thiệu First Flavor, hãy trả lời các câu hỏi sau:

16-15 Phân loại hoạt động kinh doanh cốt lõi của First Flavor như một yếu tố xúc tiến bán hàng.

16-16 Nghĩ ra một danh sách các cách mà màng ăn First Flavor có thể được sử dụng để lấy mẫu sản phẩm.

16-17 First Flavor có thể thành công trong việc theo đuổi các cơ hội sản phẩm tiêu dùng ngoài dịch vụ quảng cáo không? Hãy giải thích

Tình huống doanh nghiệp SunGard: Xây dựng tăng trưởng bền vững bằng cách bán SunGard Way

Nếu được hỏi công ty nào đứng đầu danh sách 50 công ty bán chạy nhất gần đây nhất của *Selling Power*, bạn có thể nghĩ đến những công ty như IBM, P&G hoặc Xerox, vốn nổi tiếng từ lâu với lực lượng bán hàng xuất sắc. Nhưng vị trí số một trong danh sách năm nay là một công ty mà bạn có thể ít biết đến – công ty dịch vụ công nghệ và phần mềm SunGard.

Điều gì khiến cho SurGard trở thành một nơi làm việc thu hút đối với nhân viên bán hàng? Lý do đầu tiên là SunGard có sự công nhận tên tuổi mạnh mẽ và danh tiếng vững chắc trong ngành của mình. SunGard từ lâu đã nổi tiếng vì trả thù lao cao và tổ chức các khóa đào tạo tuyệt vời cho nhân viên bán hàng của mình. Và công ty đã liên tục tăng trưởng cũng như duy trì khách hàng một cách mạnh mẽ. Tuy nhiên, mặc dù từ lâu đã rất tốt trong các lĩnh vực này, nhưng điều khiến công ty nổi bật và đưa nó lên đầu danh sách của *Selling Power* là sự chuyển đổi hoàn toàn gần đây của mô hình lực lượng bán hàng của SunGard.

Tiên phong trong ngành công nghiệp mới

Vào cuối thập niên 1970, bộ phận dịch vụ máy tính của Công ty Sun Oil (ngày nay là Sunoco) đã đi tiên phong trong một dịch vụ hiện được coi là không thể thiếu với hầu như mọi công ty trên thế giới. Sun và 20 công ty khác ở Philadelphia đã ký thỏa thuận để trở thành nơi dự phòng cho các hệ thống dữ liệu của nhau. Để tạo ra công suất cần thiết, nhóm này đã phát triển một trung tâm dự phòng khắc phục thảm họa được chỉ định. Nhưng khi các công ty thành viên chậm trả cổ phiếu để thanh toán chi phí, Sun Oil tiếp quản hoạt động sao lưu và bắt đầu bán dịch vụ máy tính. Năm 1983, Sun Oil tách khỏi bộ phận máy tính và SunGard ra đời.

Kể từ đó, trải qua một vài vụ mua lại, SunGard đã phát triển không ngừng. Đây hiện là một trong những công ty dịch vụ công nghệ và phần mềm hàng đầu thế giới, với doanh thu hàng năm gần 3 tỷ đô-la. SunGard đang cung cấp giải pháp quy trình cho ngành dịch vụ tài chính, giáo dục K-12 và các tổ chức khu vực công. Công ty phục vụ 16.000 khách hàng tại hơn 70 quốc gia. Là một nhà cung cấp dịch vụ B2B, điều này đòi hỏi công ty phải có một lực lượng bán hàng đáng kể.

Tốt, nhưng không tuyệt vời

Khi Russell Fradin đảm nhận vị trí CEO của SunGard, việc kinh doanh diễn ra rất tốt. Nhưng công ty phải đối mặt với một số

vấn đề đáng lo ngại. Đầu tiên, internet ngày càng cung cấp cho khách hàng của SunGard và khách hàng tiềm năng những thông tin mà họ cần để giải quyết vấn đề của chính họ. Đối với cả doanh nghiệp khu vực tư nhân và khu vực công, việc tuân thủ các quy định của chính phủ cũng ngày càng tăng. Và toàn cầu hóa ngày một rộng lớn khiến các đại diện bán hàng của SunGard ngày càng gặp nhiều khó khăn để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. SunGard không đơn độc khi đối mặt với những vấn đề này. Nhưng điều đó chỉ làm tăng thêm áp lực – bất kỳ công ty nào tìm ra những cách hiệu quả để đáp ứng các thách thức này sẽ đạt được lợi thế chiến lược đáng kể.

SunGard cũng phải đối mặt với nhiều vấn đề nội bộ. Công ty đã bán nhiều dòng sản phẩm và Fradin cảm thấy lực lượng bán hàng của SunGard không đủ mạnh về mặt bán hỗn hợp sản phẩm tối ưu. Hàng nghìn đại diện bán hàng của công ty đã dành phần lớn thời gian và công sức để bán phần mềm được cấp phép thay vì phát triển những giải pháp rộng hơn cho các vấn đề của khách hàng. Ngoài ra, với nhiều bộ phận và dòng sản phẩm cùng cách tiếp cận thị trường phân tán, SunGard thường có nhiều đại diện bán hàng chăm sóc cùng một khách hàng, làm giảm năng suất và thậm chí đẩy một số khách hàng đi.

Dựa trên những đánh giá này, Fradin đã tự hỏi: "Làm thế nào để SunGard giúp cho lực lượng bán hàng của mình – một trong những khoản đầu tư lớn và quan trọng nhất của công ty – làm việc hiệu quả hơn?". SunGard có hệ thống tuyển dụng, lựa chọn và đào tạo nhân viên bán hàng tốt. Và các quản lý bán hàng của SunGard đã làm tốt công việc của mình giúp gia tăng doanh số. Nhưng Fradin cảm thấy công ty cần phải làm nhiều hơn nữa để cải thiện sự tăng trưởng và hiệu suất của nó. Nếu những thay đổi mạnh mẽ hơn không được thực hiện, các thách thức sẽ làm hạn chế doanh thu và lợi nhuận trong tương lai. Theo suy nghĩ của Fradin, SunGard cần một sự chuyển đổi lực lượng toàn diện.

Theo báo cáo của hãng tư vấn bán hàng toàn cầu ZA Associates, những công ty nào nâng hiệu quả của lực lượng bán hàng từ tốt sang xuất sắc nhờ chuyển đổi lực lượng bán hàng có thể tăng mức tăng trưởng lợi nhuận lên tới 20%. Nhưng việc chuyển đổi sẽ đòi hỏi một nỗ lực lớn, nhiều tháng để lập kế hoạch và thực thi, thậm chí lâu hơn để có thể duy trì. Nó sẽ không đòi hỏi gì hơn là một cam kết tổng thể từ mọi thành viên trong tổ chức, từ những người ở bậc thấp nhất đến cấp quản lý và giám đốc điều hành cấp cao. Nó đòi hỏi mọi người phải có một tầm nhìn rõ ràng về lợi ích, đổi mới bản thân và toàn bộ tổ chức. Sự gián đoạn từ việc thực hiện một thay đổi sâu rộng như vậy có thể có nghĩa là mất đi những nhân sự tốt và thậm chí cả khách hàng. Nó cũng có thể dẫn đến hiệu suất giảm trong thời gian ngắn trước khi các lợi ích bắt đầu có hiệu lực.

Thực hiện thay đổi thực tế

Sau khi xem xét tất cả các thách thức, Fradin đã thuê Jim Neve và Ken Powell chịu trách nhiệm về doanh số bán hàng toàn cầu của SunGard. Bộ đôi này đã tiến hành chuyển đổi nhiều lực lượng bán hàng quy mô lớn thành công và lên kế hoạch thực hiện quy trình tương tự tại SunGard. "Chúng tôi cần tối đa hóa các kênh của mình, bán bộ giải pháp rộng nhất có thể và đi vào thị trường một cách phối hợp," Powel cho biết. "Chúng tôi cần xây dựng một động cơ tăng trưởng bền vững."

Neve và Powell đã xây dựng thương hiệu cho sáng kiến chuyển đổi lực lượng bán hàng là "Bán hàng theo cách của SunGard". Không chỉ là một tiêu đề lạ mắt, "Bán hàng theo cách của SunGard" còn là một triết lý được xác định bởi các mục tiêu và đặc điểm cụ thể. Trước hết, việc chuyển đổi sẽ chuyển cách tiếp cận cơ bản từ bán hàng dựa trên việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng sang bán hàng dựa trên hiểu biết. Đại diện của SunGard cần tìm hiểu kỹ quy trình ra quyết định mua của khách hàng, dự đoán nhu cầu trước cả khi chính khách hàng nhận ra chúng và điều chỉnh mối quan hệ khách hàng để đáp ứng sự thay đổi. Tập trung vào chức năng sản phẩm và giá cả sẽ không còn quan trọng như trước nữa. Và các tương tác bán hàng cần được thực hiện từ công nghệ và dịch vụ trên tất cả các đơn vị kinh doanh của SunGard, không chỉ trong những bộ phận hoặc dòng sản phẩm cụ thể. Để đạt được những kỹ năng này, nhân viên bán hàng của SunGard cần có kiến thức và chuyên môn cao hơn về toàn bộ dòng sản phẩm của công ty, như bản chất hoạt động kinh doanh của mỗi khách hàng.

Sau khi khảo sát kỹ lưỡng nhu cầu của các cộng sự bán hàng của SunGard, Neve và Powell đã phác thảo một kế hoạch chuyển đổi chi tiết. Đại diện bán hàng cần được đào tạo tốt hơn, phân tích cạnh tranh chi tiết và các chiến dịch bán hàng hiệu quả hơn. Họ cần dữ liệu tốt hơn, ít tác vụ quản trị hơn và giao diện đơn giản hóa cho công cụ quản lý doanh số Salesforce CRM của công

ty. Để đạt được những mục tiêu như vậy, Neve và Powell đã thay đổi các chức năng bán hàng cốt lõi của SunGard, bao gồm tuyển dụng, đào tạo, quản lý và trả thù lao cho nhân viên bán hàng.

Quá trình chuyển đổi này sẽ tốn thời gian và công sức, và cũng tiêu tốn hàng triệu. Nhưng khi kế hoạch được công bố, toàn bộ công ty đã ủng hộ. "Cả công ty đã xoay chuyển hướng tới thay đổi." Powell nói. "[Mọi người] biết rằng điều này phải xảy ra." Để giúp bù đắp chi phí, công ty đã chuyển đổi ngân sách, định vị lại các quỹ từ những chương trình thiếu hiệu quả sang dự án chuyển đổi.

Về mặt tuyển dụng, SunGard đã áp dụng một công cụ đánh giá tài năng mới xác định hồ sơ công việc lý tưởng và đánh giá các kỹ năng cùng mô hình hiệu suất của những nhân viên tiềm năng. Công ty cũng đã thuê một đội ngũ quản lý phát triển bán hàng, chịu trách nhiệm tăng năng suất của đại diện bán hàng trong năm đầu tiên. Công việc của họ là đảm bảo các đại diện bán hàng mới đều được đào tạo và tiếp xúc đủ để hiểu cơ cấu, kế hoạch chiến lược, sản phẩm cùng công cụ bán hàng của công ty. Điều đó làm giảm bớt gánh nặng cho các nhà quản lý bán hàng bên ngoài khi không phải thực hiện những nhiệm vụ này, cho phép họ tập trung hơn vào việc bán hàng. Trả thù lao cho quản lý phát triển bán hàng dựa trên hiệu suất của đại diện bán hàng năm đầu tiên.

Đối với nhân viên bán hàng hiện tại, SunGard đã sửa đổi các quy trình, số liệu, đào tạo và công cụ để thống nhất chúng trong toàn tổ chức. Công ty cũng thực hiện các điều chỉnh lớn đối với Salesforce CRM và quản lý bán hàng của mình nhằm hướng tới việc cung cấp cho nhân viên bán hàng tất cả thông tin mà họ cần cho mọi khía cạnh của quá trình bán hàng. Công cụ quan trọng hiện cung cấp quyền truy cập dễ dàng và ngay lập tức vào nội dung như tình huống nghiên cứu, thông tin khách hàng và dữ liệu thị trường. Các công cụ bổ sung đã được cung cấp để hướng dẫn mọi người thông qua những bước cần thiết để chốt giao dịch một cách hiệu quả.

Nhưng để cải thiện hiệu quả cho cả nhân viên bán hàng mới và hiện tại, SunGard cần thực hiện nhiều thay đổi hơn nữa trong cách đo lường và theo dõi hiệu suất. Ví dụ, trước khi chuyển đổi, công ty đã theo dõi các ưu đãi và phí hoa hồng theo cách thủ công và chặn quyền truy cập của các bên liên quan. Theo sơ đồ mới, các số liệu như mục tiêu và dự báo riêng lẻ, cũng như tần suất doanh số bán hàng đạt được hoặc không đạt được trở thành một phần của hệ thống tự động, có thể truy cập bởi người quản lý và nhân viên bán hàng qua giao diện di động bất cứ lúc nào. Họ thậm chí có thể chạy các kịch bản dự báo để xác định thu nhập tiềm năng của nhiều tình huống khác nhau. Khả năng này thúc đẩy doanh số bán hàng bằng cách gia tăng trách nhiệm và thúc đẩy tinh thần cạnh tranh.

Từ chuyển đổi thành kết quả

Khi cơ cấu và công cụ bán hàng mới được tiến hành, không lâu sau chúng bắt đầu mang lại kết quả. "Có một bộ sản phẩm khổng lồ vẫn chưa chiếm được thị phần," Todd Albright, người gia nhập SunGard với tư cách phó chủ tịch bán hàng thị trường châu Mỹ sau khi quá trình chuyển đổi đang diễn ra, cho biết. Công ty sẽ nhanh chóng nuốt gọn phần thị phần này. "Có rất nhiều tài sản đang bị kìm giữ tại SunGard," Neve tóm lược. "Chúng tôi đặt một bản đồ đường đi để tái sử dụng những tài sản đó, chuyển chúng thành tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận mới."

Với kế hoạch bán hàng tỷ đô hiện tại, SunGard đang dần trên đà phát triển. Hãy lấy một ví dụ là xem xét các cải tiến năng suất của đại diện bán hàng năm đầu tiên. Trước khi chuyển đổi, khoảng 75% đại diện mới đã đăng ký bán hàng đầu tiên trước khi kết thúc năm đầu tiên với mức trung bình khoảng 400.000 đô-la. Thông qua các chính sách mới, năng suất bán hàng đã tăng gấp đôi khi tăng thêm 30-40 triệu đô-la vào doanh thu hàng năm.

Nếu việc thúc đẩy hiệu quả của lực lượng bán hàng là dễ dàng, mọi công ty sẽ đạt được năng suất lực lượng bán hàng tối ưu. SunGard sẵn sàng trả giá. Trong năm đầu tiên sau khi thực hiện việc chuyển đổi, như dự đoán, doanh thu của SunGard đã giảm so với năm trước khoảng 16%. Tuy nhiên, lợi nhuận tăng gần 35%, một phần nhờ giảm chi phí từ các hoạt động hiệu quả hơn. Đến cuối năm thứ hai, doanh thu đã tăng trở lại. Fradin rất hài lòng. "Các khách hàng phản ứng rất tích cực với những sáng kiến này, họ biết rằng dịch vụ của chúng tôi giúp doanh nghiệp của họ trở nên cạnh tranh hơn. Chúng tôi đặc biệt hài lòng với đà bán hàng và tăng trưởng hữu cơ của mình."

Điều quan trọng là lực lượng bán hàng của SunGard hiện đang trở nên phối hợp và hợp tác hơn nhiều. Nhân sự bán hàng được đào tạo và trang bị tốt hơn để bán hàng dựa trên hiểu biết.

Các sản phẩm và dịch vụ của công ty được đóng gói theo các dòng sản phẩm thay vì chỉ giới hạn thành từng dòng. Và đại diện bán hàng phát triển quan hệ đối tác với khách hàng, hỗ trợ họ trong việc hợp lý hóa hoạt động, thúc đẩy tăng trưởng và tuân thủ các quy định. Bằng cách chuyển đổi lực lượng của mình sang "Bán hàng theo cách của SunGard", SunGard đang trên con đường phát triển hữu cơ, bền vững trong nhiều năm tới.

Câu hỏi thảo luận

16-18 So sánh cơ cấu lực lượng bán hàng của SunGard trước và sau khi chuyển đổi.

16-19 Các khía cạnh tích cực và tiêu cực của cơ cấu lực lượng bán hàng mới của SunGard là gì?

16-20 Những thách thức mà SunGard phải đối mặt đã ảnh hưởng đến năng suất bán hàng như thế nào nếu công ty không khởi xướng kế hoạch chuyển đổi?

16-21 Xác định các phương thức cụ thể mà kế hoạch chuyển đổi của SunGard giải quyết những bước khác nhau trong việc quản lý lực lượng bán hàng.

16-22 Chính sách "Bán hàng theo cách của SunGard" có thực sự hiệu quả không? Tại sao?

Nguồn: Henry Canaday, "Selling the New SunGard Way," *Selling Power*, www.sellingpower.com/content/article/?a=10217/selling-thenew-sungard-way&page=1, truy cập tháng 6/2016; "50 Best Companies to Sell for in 2015," *Selling Power*, www.sellingpower.com/2015/50-best-companies-to-sell-for/, truy cập tháng 6/2016; Andris Zoltners, P. K. Sinha và Sally Lorimer, "Improving Your Sales Force: Fine-tune or Transform?" *Havard Business Review*, ngày 13/11/2012, http://blogs.hbr.org/2012/11/improving-your-sales-force-fin/; và thông tin từ www.subgard.com/about-us và www.sungard.com/financials, truy cập tháng 6/2016.

17 MARKETING TRỰC TIẾP, TRỰC TUYẾN, TRUYỀN THÔNG XÃ HỘI VÀ DI ĐỘNG

TỔNG QUAN

Trong 3 chương trước, chúng ta đã tìm hiểu về việc gắn kết và truyền tải giá trị khách hàng thông qua truyền thông marketing tích hợp cũng như 4 yếu tố của hỗn hợp truyền thông marketing gồm quảng cáo, quan hệ công chúng, bán hàng cá nhân và xúc tiến bán hàng. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét marketing trực tiếp cũng như hình thức phát triển nhanh nhất của nó: marketing kỹ thuật số (marketing trực tuyến, truyền thông xã hội và di động). Hiện nay, marketing trực tiếp đã trải qua một sự chuyển đổi mạnh mẽ nhờ được thúc đẩy từ sự phát triển của việc sử dụng và mua hàng qua internet, cũng như sự phát triển nhanh chóng của công nghệ kỹ thuật số – từ điện thoại thông minh, máy tính bảng và các thiết bị kỹ thuật số khác, cho tới sự gia tăng của các thiết bị di động trực tuyến và truyền thông xã hội. Khi bạn đọc chương này, hãy nhớ rằng mặc dù được giới thiệu như là các công cụ riêng biệt, marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số vẫn phải được tích hợp cẩn trọng với những yếu tố khác trong hỗn hợp xúc tiến và hỗn hợp marketing.

Để bắt đầu, hãy xem xét trường hợp Amazon, một doanh nghiệp *chỉ* làm marketing trực tiếp hoặc trực tuyến. Trong khoảng 20 năm, Amazon đã bùng nổ từ một tân binh khởi nghiệp trong lĩnh vực dot-com thành một trong những tên tuổi nổi tiếng nhất trên internet. Theo một cuộc điều tra, 40% người mua sắm trực tuyến tìm đến Amazon đầu tiên khi tìm kiếm hoặc mua sắm trực tuyến. Làm thế nào mà trong thời gian ngắn, Amazon đã trở thành một đơn vị marketing trực tiếp và trực tuyến cực kỳ thành công như vậy? Tất cả là nhờ vào việc tạo ra sự gắn kết, giá trị và quan hệ với khách hàng thông qua các trải nghiệm cá nhân được thỏa mãn của người tiêu dùng trực tuyến. Rất hiếm đơn vị marketing trực tuyến nào làm tốt điều này như Amazon.com.

AMAZON.COM: ĐẠI DIỆN CỦA MARKETING TRỰC TIẾP VÀ TRỰC TUYẾN

Khi nghĩ về mua sắm trực tuyến, có lẽ bạn sẽ nghĩ ngay tới Amazon. Nhà tiên phong trong lĩnh vực bán lẻ trực tuyến này mở cửa vào năm 1995, bắt đầu từ việc bán sách ngay tại gara của nhà sáng lập Jeff Bezos ở ngoại ô Seattle. Amazon vẫn bán sách – rất nhiều sách. Nhưng giờ đây nó còn bán tất cả mọi thứ, từ nhạc, đồ điện tử, thiết bị, đồ gia dụng, may mặc, hàng tạp hóa cho đến những viên

kim cương hay tôm hùm Maine. Nhiều nhà phân tích đã xem Amazon như là hình mẫu của marketing trực tiếp trong thời đại kỹ thuật số.

Ngay từ đầu, Amazon đã phát triển rất mạnh mẽ. Doanh thu hàng năm của nó tăng vọt từ con số khiêm tốn 150 triệu đô-la năm 1997 lên đến hơn 107 tỷ đô-la ở thời điểm hiện tại. Trong 5 năm qua, bất chấp nền kinh tế không ổn định, doanh số bán hàng của Amazon vẫn tăng gấp 3 lần. Vào đợt mua sắm Cyber Monday năm trước, Amazon.com đã bán được xấp xỉ 52 triệu sản phẩm cho 300 triệu khách hàng thường xuyên của mình trên khắp thế giới – tức là hơn 600 sản phẩm mỗi giây. Hiện nay, Amazon là nhà bán lẻ lớn thứ nhì nước Mỹ, chỉ sau Walmart.

Điều gì đã tạo nên câu chuyện thành công ngoạn mục của Amazon? Nhà sáng lập kiêm CEO Bezos giải thích bằng 5 từ đơn giản "ám ảnh với khách hàng". Về mặt cốt lõi, Amazon được định hướng bởi khách hàng. "Thứ định hướng mọi hoạt động chính là tạo ra giá trị đích thực cho khách hàng," Bezos nói. Amazon tin rằng nếu họ làm điều tốt cho khách hàng, lợi nhuận sẽ được sinh ra từ đó. Vì vậy, Amazon bắt đầu từ phía khách hàng và làm mọi thứ ngược lại. Thay vì hỏi rằng với khả năng hiện tại, họ có thể làm được gì, Amazon trước tiên sẽ tự hỏi: Khách hàng của chúng ta là ai? Họ cần gì? Sau đó, công ty mới phát triển những thứ trong khả năng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Đam mê tạo ra trải nghiệm khách hàng cao cấp đã biến Amazon trở thành một trong những cái tên quyền lực nhất trên internet. Amazon là hình mẫu cho hoạt động marketing trực tiếp và marketing số thành công.

Đam mê tạo ra trải nghiệm khách hàng cao cấp đã biến Amazon trở thành một trong những cái tên quyền lực nhất trên internet. Amazon là hình mẫu cho hoạt động marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số thành công.

Tại Amazon, mọi quyết định đều được đưa ra với sự cân nhắc về cải thiện trải nghiệm khách hàng sử dụng Amazon.com. Thực tế là tại rất nhiều cuộc họp của Amazon, thứ gây ảnh hưởng lớn nhất chính là "chiếc ghế trống" – một chiếc ghế không có ai ngồi, đại diện cho sự quan trọng của khách hàng. Đôi khi, một nhân vật gọi là "Người nâng cao trải nghiệm khách hàng" sẽ ngồi ở đây. Đây là một nhân viên của Amazon, được đào tạo để đại diện cho mối quan tâm của khách hàng.

Nỗi ám ảnh phục vụ nhu cầu khách hàng của Amazon khiến doanh nghiệp chấp nhận rủi ro để đổi mới trong rất nhiều mảng, điều mà các doanh nghiệp khác không dám làm. Chẳng hạn, khi nhìn thấy khách hàng mua sách muốn được dễ dàng tiếp cận và truy cập sách điện tử cùng các nội dung điện tử hơn, Amazon đã phát triển sản phẩm máy đọc sách điện tử Kindle – sản phẩm đầu tiên của mình. Amazon đã mất hơn 4 năm và tập hợp toàn bộ các kỹ năng mới để phát triển Kindle. Tuy nhiên, phương châm bắt-đầu-từ-khách-hàng đã mang lại cho họ kết quả như ý. Hiện nay, Kindle là sản phẩm bán chạy số một của Amazon, và số lượng sách điện tử Amazon.com bán ra nhiều hơn tổng số sách giấy bìa cứng và bìa mềm cộng lại. Hơn cả thế, dòng máy tính bảng Kindle Fire hiện cũng đang dẫn đầu thị trường máy tính bảng giá rẻ. Như vậy, xuất phát từ nỗ lực cải thiện trải nghiệm khách hàng, Amazon đã dùng nó để có một sự hiện diện quyền lực trong thế giới đang phát triển của kỹ thuật số, di động và

phương tiện truyền thông xã hội. Kindle không chỉ cho phép khách hàng truy cập sách điện tử, âm nhạc, video và các ứng dụng được bán bởi Amazon, nó còn khiến việc tương tác trực tuyến với gã khổng lồ kỹ thuật số này trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết. Khách hàng sử dụng máy tính bảng Kindle để mua hàng tại Amazon.com và tương tác với công ty trên các trang blog và truyền thông xã hội.



Amazon làm nhiều hơn là chỉ bán hàng trực tuyến. Họ còn gắn kết với khách hàng và tạo ra các trải nghiệm mua sắm trực tuyến mang tính trực tiếp, cá nhân hóa và đầy thỏa mãn.
AFP/Getty Images

Amazon muốn đưa đến trải nghiệm trực tuyến đặc biệt cho mỗi khách hàng. Đa số khách hàng thường xuyên của Amazon.com đều cảm nhận được mối quan hệ mạnh mẽ bất ngờ với doanh nghiệp, đặc biệt khi hoàn toàn không có một sự tương tác thực tế nào giữa người với người. Amazon say mê với việc tạo ra các trải nghiệm khách hàng độc đáo và mang tính cá nhân. Ví dụ, trang Amazon.com chào đón khách hàng với trang chủ riêng cùng các gợi ý mua hàng mang tính cá nhân. Amazon là doanh nghiệp đầu tiên sàng lọc lịch sử tìm kiếm và mua hàng cũng như xu hướng mua hàng của các khách hàng tương tự nhau để đưa ra nội dung trang mang tính cá nhân nhất. Amazon muốn cá nhân hóa trải nghiệm mua sắm cho từng khách hàng. Nếu họ có 300 triệu khách, họ sẽ cần có 300 triệu cửa hàng.

Khách truy cập Amazon.com sẽ nhận được một sự tổng hòa lợi ích độc đáo: rất nhiều lựa chọn về hàng hóa, giá trị tốt, giá cả thấp và tiện lợi. Tuy nhiên, "khám phá" mới là yếu tố khiến trải nghiệm mua hàng này trở nên đặc biệt. Khi truy cập Amazon.com, bạn sẽ có cảm giác muốn dừng lại – để xem xét, học hỏi và khám phá. Để tạo nên sự lựa chọn và khám phá lớn hơn cho khách hàng, Amazon cho phép các nhà bán lẻ cạnh tranh với nhau – từ hộ kinh doanh rất nhỏ cho tới lớn như Marks & Spencers – để bán các sản phẩm trên Amazon.com thông qua Amazon Marketplace, tạo thành một trung tâm mua sắm với quy mô khó tin. Lựa chọn càng nhiều, khách hàng càng bị thu hút, và tất cả mọi người đều hưởng lợi. Năm ngoái, khách mua hàng của Amazon đã mua hàng tỷ sản phẩm từ hàng chục nghìn người bán lẻ đến từ khắp thế giới trên Amazon Marketplace, đóng góp tới gần 50% doanh số của Amazon.

Amazon cũng khiến trải nghiệm chuyển phát hàng trở nên thú vị với dịch vụ Amazon Prime. Chỉ với 99 đô-la mỗi năm, thành viên Prime sẽ có quyền được nhận hàng chỉ 2 ngày sau khi đặt mà không mất phí chuyển phát, được xem các phim truyện và phim truyền hình không giới hạn trên Prime Instant Video, và được mượn sách điện tử từ Thư viện dành cho người sở hữu Kindle. Amazon cũng dần chuyển hướng sang dịch vụ chuyển phát và nhận hàng trong ngày. Họ mới

bắt đầu dịch vụ Prime Now, cho phép nhận hàng rất nhanh và miễn phí chỉ 2 giờ sau khi mua, áp dụng cho hàng chục nghìn sản phẩm ở các đô thị lớn (hoặc chỉ sau 1 giờ với mức phí 7,99 đô-la). "Trong 6 tuần vừa qua, vợ chồng tôi đã đặt nhiều hàng tới mức đáng ngượng thông qua Amazon Prime Now," một khách hàng hào hứng cho biết. "Nó rẻ, dễ và siêu nhanh."

Không chỉ là nơi mua sắm, Amazon.com còn đang trở thành một cộng đồng trực tuyến, nơi khách hàng có thể tìm sản phẩm, nghiên cứu các lựa chọn khác, chia sẻ ý kiến và đánh giá với khách hàng khác cũng như trao đổi trực tuyến với các tác giả và chuyên gia. Bằng cách này, Amazon đã làm được nhiều hơn là chỉ bán hàng trực tuyến. Họ còn gắn kết với khách hàng và tạo ra một mối quan hệ trực tiếp, có tính cá nhân với khách hàng cùng với trải nghiệm trực tuyến đầy thỏa mãn. Nhiều năm qua, Amazon luôn đứng đầu hoặc trong nhóm đầu của hầu hết các bảng xếp hạng mức độ thỏa mãn của khách hàng, bất kể là trong ngành nào.

Dựa trên sự tăng trưởng mạnh mẽ của công ty, nhiều người đã suy đoán rằng Amazon.com sẽ trở thành Walmart của thế giới ảo. Theo như một số lập luận thì thực tế đã là như vậy. Mặc dù tổng doanh số 482 tỷ đô-la của Walmart lớn hơn nhiều so với mức 107 tỷ đô-la của Amazon, nhưng doanh số bán hàng trực tuyến của Amazon lại lớn gấp 8 lần Walmart. Doanh thu thương mại điện tử của Amazon cũng phát triển nhanh hơn so với Walmart. Vì vậy, Walmart mới chính là kẻ đuổi theo Amazon trên mạng. Nói cách khác, Walmart muốn trở thành Amazon.com trên mạng, chứ không phải ngược lại. Tuy nhiên, bất chấp quy mô khổng lồ của mình, để đuổi kịp Amazon trên mạng, Walmart phải bắt kịp được cách Amazon mang lại các trải nghiệm mua sắm tuyệt vời cho khách hàng, và điều này không dễ chút nào.

Do đó, Amazon đã trở thành đại diện trong marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số. "Lý do mà tôi ám ảnh với trải nghiệm khách hàng là vì tôi tin rằng [thành công của chúng tôi] được dẫn dắt bởi nó," Jeff Bezos nói. Tất cả đều bắt đầu từ giá trị

KHÁI QUÁT MỤC TIÊU

Mục tiêu 17-1	Định nghĩa marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số, đồng thời thảo luận về sự tăng trưởng nhanh chóng của các hoạt động này và lợi ích đối với khách hàng cũng như doanh nghiệp. **Marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số**
Mục tiêu 17-2	Xác định và thảo luận về các hình thức chính của marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số. **Các hình thức marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số**
Mục tiêu 17-3	Giải thích cách các doanh nghiệp phản ứng trước internet và thời đại kỹ thuật số với nhiều chiến lược marketing trực tuyến khác nhau. **Marketing, internet và thời đại kỹ thuật số**
Mục tiêu 17-4	Thảo luận về cách các doanh nghiệp sử dụng marketing qua phương tiện truyền thông xã hội và marketing trên thiết bị di động để thu hút người tiêu dùng và tạo cộng đồng thương hiệu. **Marketing qua truyền thông xã hội và di động**
Mục tiêu 17-5	Xác định và thảo luận về các hình thức marketing trực tiếp truyền thống và tổng quan về chính sách công cùng các vấn đề đạo đức liên quan tới marketing trực tiếp. **Các hình thức marketing trực tiếp truyền thống**

khách hàng. Nếu như Amazon tạo ra giá trị cao cấp cho khách hàng, họ sẽ mua hàng và trung thành với Amazon, từ đó thành công về doanh số và doanh thu sẽ tới. Theo Bezos: "Khi chuyện trở nên phức tạp, chúng tôi đơn giản hóa nó bằng cách tự hỏi: 'Đâu là điều tốt nhất cho khách hàng?'. Chúng tôi tin rằng nếu làm điều đó, về lâu dài mọi chuyện sẽ ổn."[1]

RẤT NHIỀU CÔNG CỤ marketing và xúc tiến mà chúng ta đã xem xét trong các chương trước được phát triển trong bối cảnh *marketing đại chúng*: hướng tới các thị trường rộng lớn với những thông điệp tiêu chuẩn hóa và hình thức phân phối thông qua trung gian. Tuy nhiên, ngày nay, cùng với trào lưu hướng tới những mục tiêu hẹp hơn cũng như sự bùng nổ của các công nghệ kỹ thuật số và truyền thông xã hội, nhiều doanh nghiệp đã áp dụng hình thức *marketing trực tiếp* như một hình thức marketing chính hoặc để hỗ trợ các cách tiếp cận khác. Trong phần này, chúng ta sẽ khám phá thế giới bùng nổ của marketing trực tiếp và hình thức phát triển nhanh nhất của nó – marketing kỹ thuật số thông qua các kênh marketing trực tuyến, truyền thông xã hội và di động.

MARKETING TRỰC TIẾP VÀ MARKETING KỸ THUẬT SỐ

Marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số liên quan đến việc gắn kết trực tiếp với cá nhân từng khách hàng và cộng đồng khách hàng mục tiêu được xác định cẩn trọng nhằm nhận được sự phản hồi ngay lập tức, đồng thời xây dựng mối quan hệ khách hàng lâu dài. Các doanh nghiệp sử dụng marketing trực tiếp để điều chỉnh những đề xuất và nội dung của họ theo nhu cầu cũng như lợi ích của các phân khúc hẹp được xác định, hoặc người mua riêng lẻ. Bằng cách này, họ xây dựng sự gắn kết của khách hàng, cộng đồng thương hiệu và doanh số.

Lời tác giả: Với hầu hết doanh nghiệp, marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số là các kênh phụ trợ hoặc phương tiện truyền thông. Tuy nhiên với nhiều doanh nghiệp hiện nay – như Amazon, GEICO hoặc Priceline – marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số là một hình thức kinh doanh toàn diện.

Ví dụ: Amazon.com tương tác trực tiếp với khách hàng thông qua trang web hoặc ứng dụng di động để giúp họ tìm kiếm và mua gần như tất cả mọi thứ trên kênh trực tuyến. Tương tự, GEICO tương tác trực tiếp với khách hàng – qua điện thoại, trang web hay ứng dụng điện thoại thông minh, hoặc trên các trang Facebook, Twitter và YouTube – để xây dựng mối quan hệ thương hiệu cá nhân, đưa ra báo giá bảo hiểm, chính sách bán hàng hoặc các tài khoản khách hàng dịch vụ.

Marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số
Gắn kết trực tiếp với từng người tiêu dùng cá nhân và cộng đồng người tiêu dùng đã được nhắm mục tiêu một cách cẩn trọng, nhằm nhận được sự phản hồi ngay lập tức và xây dựng mối quan hệ khách hàng lâu dài.

Mô hình marketing trực tiếp mới

Những mô hình marketing trực tiếp đầu tiên – các doanh nghiệp bán hàng qua catalog, gửi thư trực tiếp và bán hàng qua điện thoại – thu thập tên khách hàng và bán hàng chủ yếu qua thư và điện thoại. Tuy nhiên, ngày nay, nhờ sự thúc đẩy của việc sử dụng và mua hàng trên internet cùng những tiến bộ nhanh chóng trong công nghệ kỹ thuật số – từ điện thoại thông minh, máy tính bảng và các thiết bị kỹ thuật số khác cho tới làn sóng truyền thông mạng xã hội và di động trực tuyến – marketing trực tiếp đã có những bước chuyển biến đáng kể.

Trong chương trước, chúng ta đã thảo luận về marketing trực tiếp như một phương thức phân phối trực tiếp – các kênh marketing không sử dụng một trung gian nào. Chúng ta cũng đã nhắc đến marketing trực tiếp như một yếu tố của hỗn hợp xúc tiến – một cách tiếp cận để gắn kết trực tiếp với người tiêu dùng và tạo dựng cộng đồng cho thương hiệu. Trong thực tế, marketing trực tiếp bao gồm những yếu tố này và hơn thế nữa.

Hầu hết các doanh nghiệp vẫn sử dụng marketing trực tiếp như một kênh phụ trợ hoặc một dạng phương tiện truyền thông. Do đó, hầu hết các cửa hàng bách hóa, chẳng hạn như Sears hoặc Macy's, bán phần lớn hàng hóa ngoài kệ hàng, nhưng họ cũng bán qua thư trực tiếp, catalog trực tuyến và trang truyền thông xã hội. Thương hiệu Mountain Dew của Pepsi được marketing mạnh mẽ thông qua quảng cáo trên phương tiện truyền thông đại chúng và các kênh của đối tác bán lẻ. Tuy nhiên, thương hiệu cũng hỗ trợ các kênh này với một lượng lớn marketing trực tiếp. Hoạt động marketing hỗn hợp của Mountain Dew bao gồm 55% quảng cáo truyền hình và 45% kỹ thuật số. Nó sử dụng một số trang web thương hiệu và một danh sách dài các phương tiện truyền thông xã hội để gắn kết cộng đồng khách hàng kết nối số của mình với mọi thứ, từ thiết kế các trang lối sống theo phong cách Mountain Dew của riêng họ cho tới việc quyết định xem cần tung ra hoặc loại bỏ những phiên bản Mountain Dew giới hạn nào. Thông qua các tương tác trực tiếp như vậy, Mountain Dew đã tạo ra một trong những lực lượng người hâm mộ trung thành nhất của bất kỳ thương hiệu nào, từ đó trở thành thương hiệu nước giải khát lớn thứ 4 của nước Mỹ.[2]

Tuy nhiên, đối với nhiều doanh nghiệp ngày nay, marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số không chỉ là các kênh phụ trợ hoặc phương tiện truyền thông quảng cáo – chúng còn giúp tạo thành một mô hình hoàn chỉnh để kinh doanh. Các doanh nghiệp sử dụng mô hình trực tiếp này như cách tiếp cận duy nhất. Các doanh nghiệp như Amazon, Google, Facebook, eBay, Netflix, GEICO và Wikipedia đã xây dựng thành công toàn bộ cách tiếp cận thị trường của họ xung quanh marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số. ✱Ví dụ: Hãng du lịch trực tuyến Priceline.com chỉ bán dịch vụ của mình thông qua các kênh trực tuyến, di động và truyền thông xã hội. Priceline.com và những đối thủ du lịch trực tuyến

khác như Expedia và Orbitz gần như đã đẩy các hãng du lịch ngoại tuyến truyền thống đến bờ vực tuyệt chủng.[3]



❋Mô hình marketing trực tiếp mới: Hãng du lịch trực tuyến Priceline.com chỉ bán dịch vụ của họ thông qua các kênh trực tuyến, di động và truyền thông xã hội. Cùng với những đối thủ trực tuyến khác, Priceline.com gần như đã đẩy các hãng du lịch ngoại tuyến tới bờ vực tuyệt chủng.
priceline.com

Sự tăng trưởng nhanh chóng của marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số

Marketing trực tiếp (direct marketing) và marketing kỹ thuật (digital marketing) số đã trở thành hình thức marketing tăng trưởng nhanh nhất. Theo một nguồn tin, các doanh nghiệp Mỹ sẽ chi khoảng 163 tỷ đô-la cho marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số trong năm nay, tăng hơn 6% so với năm trước. Marketing trực tiếp tiếp tục dựa trên internet nhiều hơn và marketing kỹ thuật số trực tiếp đang chiếm một phần lớn trong chi tiêu cho marketing và bán hàng. Ví dụ: Các chuyên gia marketing ở Mỹ sẽ chi khoảng 60 tỷ đô-la cho quảng cáo kỹ thuật số vào năm ngoái, tăng 20% so với năm trước đó. Tổng chi tiêu quảng cáo kỹ thuật số – bao gồm quảng cáo hiển thị và tìm kiếm trực tuyến, phương tiện truyền thông xã hội, điện thoại di động, video, email và các loại hình khác – hiện chiếm tỷ trọng lớn nhất trong chi tiêu cho truyền thông, vượt qua cả chi tiêu cho truyền hình. Khi người tiêu dùng ngày càng dành nhiều thời gian cho máy tính bảng và điện thoại thông minh, chi tiêu dành cho quảng cáo trên thiết bị di động càng bùng nổ. Chỉ riêng năm ngoái, chi tiêu quảng cáo trên thiết bị di động đã tăng 66% và đến năm 2019, nó sẽ chiếm 29% trong tổng chi tiêu cho quảng cáo tại Mỹ.[4]

Lợi ích của marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số cho người mua và người bán

Đối với người mua, marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số khá thuận tiện, dễ dàng và riêng tư. Họ cung cấp cho người mua quyền truy cập ở bất cứ đâu, bất cứ lúc nào với một số lượng hàng hóa không giới hạn cùng vô số sản phẩm và thông tin mua hàng. Ví dụ: Trên trang web và ứng dụng di động của mình, Amazon.com cung cấp nhiều thông tin hơn mức cần thiết của mọi người, từ danh sách 10 sản phẩm hàng đầu, mô tả sản phẩm chi tiết, các đánh giá sản phẩm của chuyên gia và người dùng, cho đến những đề xuất dựa trên tìm kiếm và mua hàng trước đây của khách hàng.

Thông qua marketing trực tiếp, người mua có thể tương tác với người bán qua điện thoại hoặc trên trang web hay ứng dụng di động của người bán để định hình thông tin, sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ muốn một cách chính xác, sau đó đặt hàng ngay tại chỗ. Cuối cùng, đối với những khách hàng muốn điều đó, marketing kỹ thuật số thông qua trực tuyến, di động và phương tiện truyền thông xã hội tạo cảm giác về sự gắn kết với thương

hiệu và cộng đồng – nơi để chia sẻ thông tin và trải nghiệm thương hiệu với những người yêu thích khác của thương hiệu.

Với người bán, marketing trực tiếp thường mang tới các phương án thay thế giá rẻ, hiệu quả và nhanh chóng hơn để tiếp cận thị trường. Các chuyên gia marketing ngày nay có thể nhắm đến những nhóm nhỏ, hoặc các khách hàng cá nhân. Bởi tính chất một-một của marketing trực tiếp, các doanh nghiệp có thể tương tác với khách hàng qua điện thoại hoặc trực tuyến, tìm hiểu thêm về nhu cầu của họ, đồng thời cá nhân hóa sản phẩm và dịch vụ theo sở thích của từng khách hàng cụ thể. Ngược lại, khách hàng có thể đặt câu hỏi và phản hồi một cách tự nguyện.

Marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số cũng mang lại sự linh hoạt hơn cho người bán. Chúng giúp chuyên gia marketing điều chỉnh giá và các chương trình ngay lập tức, hoặc tạo ra những hoạt động gắn kết hoặc đề xuất mang tính cá nhân, tức thì và đúng lúc. Ví dụ, doanh nghiệp bán vật dụng sửa chữa nhà cửa Lowe đưa ra các đoạn video Vine dưới dạng stop-motion* có tên "Fix in Six", trong đó đưa ra gợi ý về các hoạt động có thể tự thực hiện theo mùa, từ việc ngăn không cho sóc vào vườn rau mùa xuân, cho tới việc cất giữ đèn Giáng sinh sau đợt lễ.



✱Marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số giúp thương hiệu có thể đưa ra các hoạt động gắn kết khách hàng một cách nhanh và đúng thời điểm, như khi Dunkin Donuts đưa ra bản đồ cùng thời gian chờ tại các địa điểm gần đó dành cho người tìm kiếm "café gần chỗ của tôi" trên điện thoại.
Dunkin' Donuts

Đặc biệt trong môi trường kỹ thuật số ngày nay, marketing trực tiếp còn đem tới cơ hội *marketing thời gian thực (real-time marketing)* kết nối thương hiệu với các khoảnh khắc quan trọng và sự kiện đang nổi bật trong cuộc sống của người tiêu dùng. Nó là một công cụ đầy sức mạnh trong việc đưa khách hàng tới quyết định mua, đồng thời xây dựng sự gắn kết, cộng đồng khách hàng và các mối quan hệ được cá nhân hóa. Ví dụ, tại một số nơi, Dunkin Donuts gắn kết với những người tìm kiếm "café gần chỗ của tôi" trên điện thoại thông qua Google Maps hoặc Google Search, với các quảng cáo di động có nội dung "Tìm quán café phục vụ nhanh nhất." ✱Nhấp vào quảng cáo sẽ đưa tới một bản đồ, có kèm thời gian chờ của các địa điểm Dunkin Donuts gần đó. Các thương hiệu từ Chipotle hoặc Starbucks, cho tới Red Cross đều dùng Twitter để giao tiếp với người dùng trong thời gian thực về các đề xuất xúc tiến bán hàng, sự kiện cùng nhiều thông tin và thông báo khác liên quan.

*. Stop motion (hoạt hình tĩnh vật): Một kỹ thuật làm phim, trong đó các nhân vật được dựng lên theo từng động tác, sau đó được chụp hình lại và ghép thành một bộ phim. Mỗi khung ảnh là một động tác riêng và khi ráp lại một cách liên tục có cảm giác như các nhân vật thực sự chuyển động. (BTV)

CÁC HÌNH THỨC MARKETING TRỰC TIẾP VÀ MARKETING KỸ THUẬT SỐ

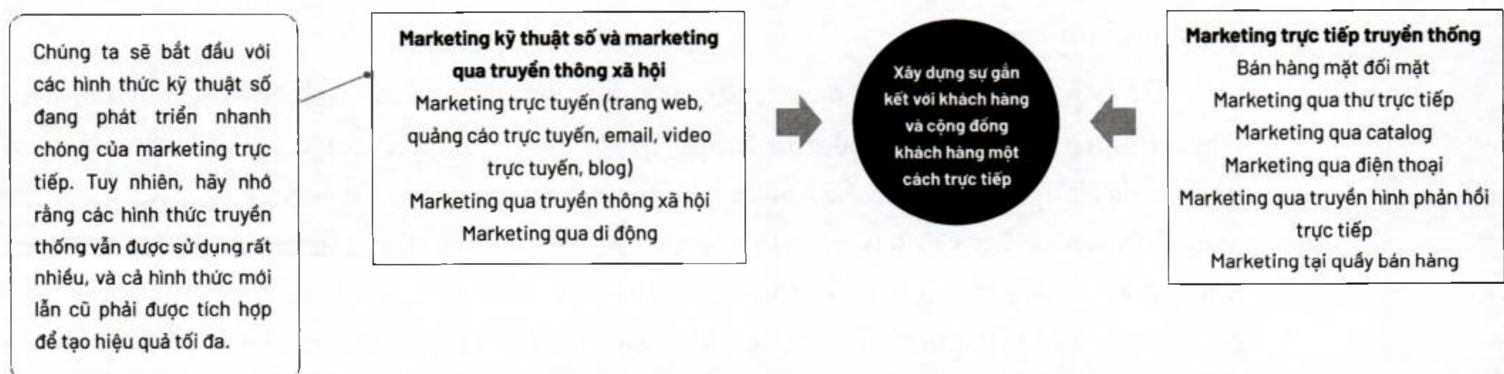
Lời tác giả: Marketing trực tiếp rất đa dạng về công cụ, từ các công cụ truyền thống được yêu thích như thư trực tiếp và catalog, cho đến các công cụ kỹ thuật số mới chói sáng – truyền thông trực tuyến, di động và xã hội.

Các hình thức chính của marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số được thể hiện trong ✱Hình 17.1. Các công cụ marketing trực tiếp truyền thống bao gồm bán hàng trực tiếp, marketing trực tiếp qua thư, marketing qua catalog, marketing qua điện thoại, marketing truyền hình phản hồi trực tiếp và marketing tại ki-ốt. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, một loạt công cụ marketing kỹ thuật số trực tiếp mới đã xuất hiện trên thị trường marketing, bao gồm marketing trực tuyến (trang web, quảng cáo trực tuyến và xúc tiến, email, video trực tuyến và blog), marketing truyền thông xã hội và marketing trên thiết bị di động.

Chúng ta sẽ bắt đầu bằng cách xem xét các công cụ marketing kỹ thuật số trực tiếp và qua truyền thông xã hội mới đang nhận được rất nhiều sự chú ý gần đây. Sau đó, chúng ta sẽ xem xét các công cụ marketing trực tiếp truyền thống quan trọng và vẫn được sử dụng phổ biến. Tuy nhiên, như mọi khi, điều quan trọng cần nhớ là tất cả các công cụ này – cả dạng kỹ thuật số mới và truyền thống – phải được kết hợp thành một chương trình truyền thông marketing tích hợp đầy đủ.

Như đã lưu ý trước đó, **marketing kỹ thuật số và marketing truyền thông xã hội** là hình thức marketing trực tiếp phát triển nhanh nhất. Nó sử dụng các công cụ marketing kỹ thuật số như trang web, video trực tuyến, email, blog, phương tiện truyền thông xã hội, quảng cáo và ứng dụng di động cùng các nền tảng kỹ thuật số khác để thu hút trực tiếp người tiêu dùng ở mọi nơi, mọi lúc thông qua máy tính, điện thoại thông minh, máy tính bảng, tivi kết nối internet và nhiều thiết bị kỹ thuật số khác. Việc sử dụng rộng rãi internet và công nghệ số đang có tác động mạnh mẽ đến cả người mua lẫn những người làm marketing đang phục vụ họ.

✱Hình 17.1 Các hình thức của marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số



Lời tác giả: Marketing trực tiếp qua nền tảng kỹ thuật số và truyền thông xã hội đang phát triển cũng như chiếm được toàn bộ sự chú ý, do đó chúng ta sẽ bắt đầu với chúng. Tuy nhiên, các công cụ marketing trực tiếp truyền thống vẫn còn được sử dụng nhiều. Chúng ta sẽ tìm hiểu chúng sâu hơn vào phần sau của chương.

MARKETING, INTERNET VÀ THỜI ĐẠI KỸ THUẬT SỐ

Phần lớn hoạt động kinh doanh của thế giới ngày nay được thực hiện trên các mạng kỹ thuật số kết nối con người và doanh nghiệp. Ngày nay, mọi người kết nối kỹ thuật số với thông tin, thương hiệu và với nhau bất cứ lúc nào và từ hầu hết mọi nơi. Trong thời đại của Internet vạn vật (IoT), dường như mỗi thứ và mỗi người sẽ sớm được kết nối số với mọi thứ và mọi người khác. Thời đại kỹ thuật số đã thay đổi căn bản khái niệm của khách hàng về sự tiện lợi, tốc độ, giá cả, thông tin sản phẩm, dịch vụ và tương tác thương hiệu. Kết quả là, nó đã mang đến cho những người làm marketing một cách hoàn toàn mới để tạo ra giá trị khách hàng, thu hút khách hàng và xây dựng mối quan hệ khách hàng.

Marketing kỹ thuật số và marketing qua truyền thông xã hội
Sử dụng các công cụ marketing kỹ thuật số như trang web, phương tiện truyền thông xã hội, ứng dụng di động và quảng cáo, video trực tuyến, email và blog... để gắn kết với khách hàng mọi lúc, mọi nơi, trên thiết bị kỹ thuật số của họ.

Mức độ sử dụng và tác động của kỹ thuật số tiếp tục tăng trưởng đều đặn. Hơn 87% người trưởng thành ở Mỹ sử dụng internet và người dùng internet trung bình ở Mỹ dành gần 6 giờ mỗi ngày để sử dụng phương tiện kỹ thuật số, chủ yếu qua thiết bị di động. Trên toàn thế giới, hơn 46% dân số có truy cập internet. 30% có thể truy cập internet qua thiết bị di động, con số này dự kiến tăng gấp đôi vào năm 2020 khi di động trở thành một phương thức phổ biến hơn bao giờ hết để truy cập trực tuyến.[5]

Do đó, hơn một nửa số hộ gia đình ở Mỹ hiện nay thường xuyên mua sắm trực tuyến và việc mua hàng hóa tiếp tục tăng đều đặn với tốc độ hai con số. Doanh số bán lẻ trực tuyến năm trước của Mỹ ước tính đạt 350 tỷ đô-la, chiếm khoảng 7,1% tổng doanh số bán lẻ. Đến năm 2020, khi người tiêu dùng tiếp tục chuyển chi tiêu từ các cửa hàng vật lý sang trực tuyến, con số đó dự kiến tăng lên hơn 520 tỷ đô-la (chiếm 8,9% tổng doanh số bán lẻ). Điều thậm chí có lẽ còn quan trọng hơn là người ta ước tính rằng hơn một nửa doanh số bán lẻ của Mỹ đến từ giao dịch trực tuyến hoặc bị ảnh hưởng bởi việc nghiên cứu trên internet.[6] Khi người tiêu dùng đa kênh tích hợp ngày càng trở nên lão luyện trong việc mua sắm trực tuyến và mua sắm tại cửa hàng, các kênh kỹ thuật số sẽ hoạt động với tỷ lệ mua hàng lớn hơn bao giờ hết.

Để tiếp cận thị trường đang phát triển này, hầu hết doanh nghiệp hiện nay đều làm marketing trực tuyến. Một số doanh nghiệp *chỉ* hoạt động trực tuyến. Các doanh nghiệp này rất đa dạng, từ các *nhà bán buôn trực tuyến* như Amazon, Overstock.com và Expedia.com, bán sản phẩm và dịch vụ trực tiếp cho người mua cuối qua internet, đến *các công cụ tìm kiếm và cổng thông tin* (như Google, Bing, Yahoo! và DuckDuckGo), các *trang web giao dịch* (eBay, Craigslist), các *trang nội dung* (tờ *New York Times* trên web, ESPN.com và

Encyclopædia Britannica) và *phương tiện truyền thông xã hội* (Facebook, Twitter, YouTube, Instragram và Snapchat).

Tuy nhiên, ngày nay thật khó để tìm thấy một doanh nghiệp không có sự hiện diện trực tuyến nào. Ngay cả những doanh nghiệp có truyền thống hoạt động ngoại tuyến giờ cũng đã tạo ra các kênh bán hàng, marketing và cộng đồng thương hiệu trực tuyến của riêng họ. Các nhà bán lẻ tại cửa hàng truyền thống đang gặt hái tỷ lệ ngày càng lớn hơn trên mảng bán hàng trực tuyến của mình. Ví dụ, Macy's hiện là nhà cung cấp dịch vụ trực tuyến lớn thứ 7 trên thế giới, với gần 20% doanh thu đến từ trực tuyến. Khoảng 22% doanh số bán hàng của Staples đến từ nguồn trực tuyến; tại Williams-Sonoma, con số đó là hơn 50%.[7]

Trên thực tế, các doanh nghiệp **bán lẻ đa kênh (omni-channel retail)** đang đạt được nhiều thành công trực tuyến ngang với những đối thủ cạnh tranh chỉ hoạt động trực tuyến. Ví dụ, nhà bán lẻ sản phẩm cải tiến nhà cửa Home Depot có gần 2.000 cửa hàng ở Mỹ; nhưng bán hàng trực tuyến – lĩnh vực tăng trưởng nóng nhất của công ty trong những năm gần đây – đã tăng gần 40% mỗi năm trong 5 năm qua:[8]

Thật khó để tưởng tượng việc bán trực tuyến các tấm gỗ dán, cửa treo, máy rửa chén hoặc mặt nhựa vinyl, nhưng Home Depot vẫn thực hiện được điều đó và hơn cả thế. Năm vừa qua, Home Depot đã bán lượng hàng hóa trị giá 4,7 tỷ đô-la qua kênh trực tuyến, bằng tổng doanh thu bán lẻ của các nhà bán lẻ như Neiman-Marcus, Barnes & Noble, Tiffany hoặc Abercrombie & Fitch. Home Depot hiện là một trong 10 nhà bán hàng trực tuyến hàng đầu thế giới. Kho hàng trực tuyến của họ có trên 1 triệu sản phẩm, so với chỉ khoảng 35.000 sản phẩm trong một cửa hàng Home Depot điển hình.

Nhà bán lẻ các mặt hàng cải tiến nhà hiện đang cung cấp cho khách hàng nhiều điểm liên lạc và hình thức giao hàng. Tất nhiên, khách hàng có thể mua sản phẩm ngay tại các cửa hàng Home Depot. ✱Nhưng họ cũng có thể đặt hàng trực tuyến từ nhà, công trường hoặc bất cứ nơi nào thông qua máy tính, máy tính bảng hoặc điện thoại thông minh, sau đó tới cửa hàng để lấy hoặc nhận chuyển phát tận nhà. Hơn 40% đơn đặt hàng trực tuyến hiện nay dưới dạng nhận hàng tại một cửa hàng Home Depot. Cuối cùng, trong cửa hàng, các nhân viên được trang bị máy tính bảng có thể hỗ trợ khách hàng đặt mua những mặt hàng đang hết hàng để nhận hoặc giao hàng sau. Nói chung, Home Depot sử dụng hình

Bán lẻ đa kênh
Việc tạo trải nghiệm mua sắm xuyên suốt bằng cách tích hợp các kênh bán lẻ tại cửa hàng, kênh trực tuyến và kênh mua sắm trên thiết bị di động.



✱Bán lẻ đa kênh: Đích đến của Home Depot là đưa tới "trải nghiệm liền mạch cho dù khách hàng mua sắm ở bất kỳ đâu, dù là trong thế giới kỹ thuật số, cửa hàng truyền thống, tại nhà hoặc tại công trường. Khách hàng ở đâu, chúng tôi đều phải ở đó."
Home Depot Product Authority, LLC.

thức trực tuyến như một kênh bán hàng để thúc đẩy cả bán hàng trực tuyến và tại cửa hàng, đồng thời như một cách để cải thiện trải nghiệm khách hàng bằng việc cung cấp sản phẩm, dự án và các thông tin khác. "Khách hàng của chúng tôi đang thay đổi cách họ mua sắm và gắn kết với chúng tôi," Home Depot cho biết. Mục tiêu của nhà bán lẻ này là cung cấp "trải nghiệm liền mạch cho dù khách hàng mua sắm ở bất kỳ đâu, dù là trong thế giới kỹ thuật số, cửa hàng truyền thống, tại nhà hoặc tại công trường. Khách hàng ở đâu, chúng tôi đều phải ở đó."

Marketing kỹ thuật số trực tiếp và marketing qua truyền thông xã hội có nhiều hình thức như thể hiện trong Hình 17.1. Các hình thức này bao gồm marketing trực tuyến, marketing qua truyền thông xã hội và marketing trên thiết bị di động. Chúng ta sẽ thảo luận lần lượt từng hình thức, bắt đầu với marketing trực tuyến.

Marketing trực tuyến
Marketing qua internet bằng cách sử dụng trang web doanh nghiệp, quảng cáo và xúc tiến trực tuyến, email, video trực tuyến và blog.

Trang web marketing
Một trang web gắn kết người tiêu dùng để thu hút và đưa họ đến gần hơn với việc mua trực tiếp hoặc đạt kết quả marketing khác.

Trang web cộng đồng thương hiệu
Một trang web trình bày các nội dung về thương hiệu nhằm gắn kết người tiêu dùng và tạo ra một cộng đồng khách hàng xung quanh thương hiệu.

Marketing trực tuyến

Marketing trực tuyến (online marketing) là việc marketing trên internet thông qua các trang web của doanh nghiệp, quảng cáo và xúc tiến trực tuyến, marketing qua email, video trực tuyến và blog. Marketing qua truyền thông xã hội và trên thiết bị di động cũng diễn ra trực tuyến và phải được phối hợp chặt chẽ với các hình thức marketing kỹ thuật số khác. Tuy nhiên, vì các đặc trưng đặc biệt của chúng, chúng ta sẽ thảo luận về phương pháp marketing qua truyền thông xã hội và marketing trên thiết bị di động trong các phần riêng biệt.

Trang web và cộng đồng web của thương hiệu

Đối với hầu hết các doanh nghiệp, bước đầu tiên trong việc tiến hành marketing trực tuyến là thiết lập một trang web. Các trang web có nhiều mục đích và nội dung khác nhau. Một số trang web chủ yếu là **trang web marketing**, được thiết kế để thu hút khách hàng và đưa họ đến gần hơn với việc mua trực tiếp hoặc đạt kết quả marketing khác.

Ví dụ, các hãng xe hơi như Hyundai vận hành các trang web marketing. Khi một khách hàng tiềm năng nhấp vào trang web của Hyundai, nhà sản xuất ô tô nhanh chóng cố gắng biến việc đó sang giai đoạn bán hàng và sau đó xây dựng thành một mối quan hệ lâu dài. Trang web mở ra với một thông điệp quảng bá, sau đó cung cấp một kho thông tin hữu ích và các đặc điểm dưới dạng tương tác, bao gồm mô tả chi tiết về những mẫu xe hiện tại của Hyundai, các công cụ để thiết kế mẫu Hyundai của riêng bạn, một biểu đồ để tính giá trị trao đổi của xe hơi hiện tại của bạn, thông tin về các địa điểm và dịch vụ của đại lý, thậm chí một nơi để yêu cầu báo giá trực tuyến. Việc tìm kiếm hàng trong kho và lên lịch một buổi lái thử khuyến khích khách hàng tham gia và ghé thăm đại lý của Hyundai.

Ngược lại, **các trang web cộng đồng thương hiệu** làm nhiều hơn là chỉ bán sản phẩm. Thay vào đó, mục đích chính của chúng là trình bày nội dung thương hiệu có thể gắn kết với người tiêu dùng và tạo ra cộng đồng khách hàng-thương hiệu. Các trang web này thường cung cấp đa dạng về thông tin thương hiệu, video, blog, các hoạt động và những tính năng khác giúp xây dựng mối quan hệ khách hàng gần gũi hơn, đồng thời tạo sự gắn kết giữa thương hiệu với khách hàng. Ví dụ, tại trang Beauty Talk của Sephora, khách truy cập có thể tương tác với những người cùng sở thích để khám phá các sản phẩm làm đẹp, đăng ảnh và đường dẫn, cũng như yêu cầu những thành viên khác trợ giúp với các thông tin và lời khuyên ("Đó là tất cả những điều mà chuyên gia marketing mơ ước sẽ xảy ra trên Facebook, nhưng không thể," một người quan sát cho hay). Và bạn không thể mua bất cứ thứ gì tại ESPN.com. ✱Thay vào đó, trang web này tạo ra một cộng đồng thể thao có thương hiệu rộng lớn:[9]

> Tại ESPN.com, người hâm mộ thể thao có thể truy cập một lượng lớn thông tin thể thao, số liệu thống kê và cập nhật trò chơi. Họ có thể tùy chỉnh nội dung trang web theo môn thể thao, đội, người chơi và tác giả để phù hợp với sở thích thể thao đặc biệt cũng như đội thể thao ưa thích của mình. Trang web gắn kết với người hâm mộ qua các cuộc thi và trò chơi tưởng tượng (tất cả mọi thứ từ bóng đá, bóng chày, bóng rổ và khúc côn cầu cho đến poker tưởng tượng). Người hâm mộ thể thao từ khắp nơi trên thế giới có thể tham gia thảo luận với những người hâm mộ và người nổi tiếng trước, trong và sau các sự kiện thể thao. Họ có thể kết bạn và nhắn tin cho những người dùng khác cũng như đăng bình luận trên bảng tin và blog. Bằng cách tải xuống các tiện ích và ứng dụng khác nhau, người hâm mộ có thể tùy chỉnh trải nghiệm ESPN của họ và mang nó theo bất cứ đâu. Nói chung, trang web của ESPN tạo ra một cộng đồng thương hiệu ảo không giới hạn, một trải nghiệm cần phải có và khiến người hâm mộ quay lại nhiều lần.

Thiết lập được trang web là một chuyện; làm cho mọi người *ghé thăm* nó lại là chuyện khác. Để thu hút khách hàng, các doanh nghiệp tích cực quảng bá trang web của họ bằng quảng cáo in, phát quảng cáo ngoại tuyến cũng như thông qua quảng cáo và đường dẫn trên các trang web khác. Nhưng người dùng web ngày nay đã nhanh chóng từ bỏ bất kỳ trang web nào không đủ tốt. Điểm mấu chốt là tạo ra đủ nội dung hấp dẫn và có giá trị để khiến người tiêu dùng truy cập trang web, ở lại và quay lại lần nữa.



✱Trang web cộng đồng thương hiệu: Bạn không thể mua bất cứ thứ gì tại ESPN.com. Thay vào đó, trang web này tạo ra một cộng đồng thể thao có thương hiệu rộng lớn.
© NetPhotos/Alamy

Ít nhất, một trang web phải dễ sử dụng và hấp dẫn trực quan. Tuy nhiên, sau cùng, sự *hữu ích* vẫn là điều phải có. Khi nói đến duyệt web và mua sắm trực tuyến, hầu hết mọi người quan tâm đến chất lượng hơn là phong cách, và chức năng hơn

là những thứ hào nhoáng bên ngoài. Ví dụ, trang web của ESPN không quá hào nhoáng và có lượng thông tin rất nhiều, nhưng nó kết nối các khách hàng một cách nhanh chóng, hiệu quả với tất cả các thông tin thể thao cũng nhiều thứ liên quan mà người ta tìm kiếm. Do đó, các trang web hiệu quả sẽ có một lượng thông tin sâu sắc và hữu ích, các công cụ tương tác giúp tìm kiếm và đánh giá nội dung quan tâm, đường dẫn đến những trang web liên quan, các chương trình xúc tiến luôn thay đổi và những tính năng giải trí liên quan tạo được hứng thú.

Quảng cáo trực tuyến

Khi người tiêu dùng dành ngày càng nhiều thời gian trực tuyến, các doanh nghiệp dần đầu tư hơn vào **quảng cáo trực tuyến (online advertising)** để xây dựng doanh số thương hiệu hoặc thu hút khách truy cập internet, điện thoại di động và trang mạng xã hội của họ. Quảng cáo trực tuyến đã trở thành một phương tiện quảng cáo chính. Các hình thức chủ yếu của quảng cáo trực tuyến gồm quảng cáo hiển thị và quảng cáo liên quan đến tìm kiếm, chiếm phần lớn nhất trong ngân sách marketing kỹ thuật số của các doanh nghiệp.

Quảng cáo hiển thị trực tuyến có thể xuất hiện ở mọi nơi trên màn hình của người dùng internet và thường liên quan đến thông tin đang được xem. Quảng cáo hiển thị đã có một bước tiến triển dài trong những năm gần đây trong việc thu hút người tiêu dùng và dẫn họ tới hành động mua. *Quảng cáo đa phương tiện* ngày nay kết hợp hoạt hình, video, âm thanh và tính tương tác. ✱Ví dụ: Trong khi xem nội dung liên quan đến thể thao trên máy tính xách tay, máy tính bảng hoặc điện thoại, bạn có thể thấy một quảng cáo banner màu xanh lam và xanh lục cho dao cạo râu của Gillette Fusion PROGLIDE ở cuối trang, với tiêu đề khiêu khích: "Dao cạo êm nhất của chúng tôi." Khi nhấp vào biểu ngữ, nó sẽ mở rộng thành một quảng cáo hiển thị tương tác đầy đủ, kèm theo một video mô tả 15 giây trên trang microsite Gillette Fusion PROGLIDE và đường dẫn mua hàng. Tương tự, trong khi lướt qua trang web du lịch tự túc yêu thích của mình, bạn có thể thấy một quảng cáo video thu hút sự chú ý từ The North Face. Khi di chuột tới logo thương hiệu, một quảng cáo tương tác sẽ bật lên, với video chạy ở góc trên bên phải cùng thông tin về các sản phẩm nổi bật và đường dẫn thời gian thực với trang web The North Face cùng công cụ định vị cửa hàng. Quảng cáo động như vậy có thể thu hút người tiêu dùng và mang lại tác động đáng kể.[10]

Quảng cáo trực tuyến
Quảng cáo xuất hiện khi người tiêu dùng đang truy cập mạng, bao gồm quảng cáo hiển thị, quảng cáo liên quan đến tìm kiếm, quảng cáo đã được phân loại và các hình thức khác.



✱Quảng cáo hiển thị trực tuyến: Quảng cáo đa phương tiện ngày nay kết hợp hoạt hình, video, âm thanh và tính tương tác, tạo gắn kết với người tiêu dùng và dẫn họ đến hành động mua.
The Procter & Gamble Company

Thông qua hình thức *quảng cáo liên quan đến tìm kiếm* (hoặc *quảng cáo theo ngữ cảnh*), các quảng cáo cùng đường dẫn dựa trên văn bản và hình ảnh có thể xuất hiện phía trên hoặc bên cạnh kết quả của công cụ tìm kiếm trên những trang web như Google, Yahoo! và Bing. Ví dụ, hãy tìm kiếm trên Google từ khóa "LED TV". Ở phía trên và bên cạnh của danh sách tìm kiếm kết quả, bạn sẽ dễ dàng thấy ít nhất 10 quảng cáo, từ Samsung và Panasonic đến Best Buy, Amazon.com, Walmart.com, Crutchfield và CDW. Gần 90% khoản doanh thu trị giá 74,5 tỷ đô-la của Google năm vừa qua đến từ doanh số quảng cáo. Tìm kiếm luôn là một phương tiện được sử dụng và kết quả có thể được đo lường dễ dàng.[11]

Nhà quảng cáo sẽ mua cụm từ trên trang tìm kiếm và chỉ trả tiền nếu người tiêu dùng nhấp vào trang web của họ. Ví dụ, hãy nhập từ "Coke", "Coca-Cola" hoặc thậm chí chỉ là "soft drinks" (nước ngọt) hay "rewards" (phần thưởng) vào công cụ tìm kiếm, gần như chắc chắn cụm từ "My Coke Rewards" (Phần thưởng Coke của tôi) sẽ xuất hiện như một trong những lựa chọn hàng đầu, cùng với hiển thị quảng cáo và đường dẫn đến trang Google+ chính thức của Coca-Cola. Đây không phải là sự trùng hợp. Coca-Cola hỗ trợ chương trình khách hàng thân thiết trực tuyến phổ biến của mình chủ yếu thông qua việc mua kết quả tìm kiếm. Gã khổng lồ trong ngành nước giải khát bắt đầu trước tiên với truyền hình và quảng cáo in truyền thống, nhưng nhanh chóng biết rằng quảng cáo kết quả tìm kiếm là cách hiệu quả nhất để đưa người tiêu dùng đến trang web hoặc trang web di động www.mycokerewards.com của mình để đăng ký. Bây giờ, mycokerewards.com sẽ xuất hiện ở phía đầu hoặc gần đầu danh sách tìm kiếm khi bạn tìm kiếm bất cứ từ khóa nào trong số hàng tá từ khóa liên quan đã được mua.

Marketing qua email

Marketing qua email vẫn là một công cụ marketing kỹ thuật số quan trọng và đang phát triển. "Truyền thông xã hội là điều thu hút mới mẻ," một nhà quan sát nói, "nhưng email vẫn là vua."[12] Trên toàn thế giới, hơn 200 triệu email được gửi đi mỗi phút hàng ngày. Theo một báo cáo, 72% người trưởng thành thích các doanh nghiệp liên lạc với họ qua email và 91% cho biết họ thích nhận email quảng cáo từ những doanh nghiệp mà họ làm ăn cùng. Hơn nữa, email không còn giới hạn trong máy tính; 66% email hiện nay được mở trên thiết bị di động. Không có gì đáng ngạc nhiên, theo một cuộc khảo sát, có 25% doanh nghiệp nói rằng email là kênh hàng đầu của họ khi tính đến lợi tức đầu tư.[13]

Marketing qua email
Hình thức gửi các thông điệp marketing có tính cá nhân hóa và chọn lọc cao với mục đích tạo dựng quan hệ với khách hàng thông qua email.

Khi được sử dụng đúng cách, email có thể là phương tiện marketing trực tiếp mạnh nhất. Email giờ đây không còn chỉ là những tin nhắn văn bản chuẩn chỉnh như trong quá khứ. Thay vào đó, chúng có nhiều màu sắc, lôi cuốn và có tính tương tác. Email cho phép

những người làm marketing gửi các thông điệp xây dựng mối quan hệ được xác định cụ thể và được cá nhân hóa chặt chẽ. Ví dụ, nhà sản xuất đồ chơi Fisher-Price sử dụng email để gửi đăng ký, cập nhật và chúc mừng sinh nhật kịp thời tới người đăng ký. Một người mẹ có thể nhận được email "chúc mừng sinh nhật em bé" đầy màu sắc và được cá nhân hóa vào ngày sinh nhật đầu tiên của con mình, bên trong chứa các đường dẫn về cách chơi với con phù hợp với lứa tuổi, mẹo nuôi dạy con cái và thông tin sản phẩm.[14]

Tương tự, thương hiệu kính mắt Warby Parker gửi một chuỗi gồm 9 email thông tin và quảng cáo tới các khách hàng mua kính dùng thử tại nhà. Mỗi email được gửi và hướng dẫn một cách cá nhân hóa cụ thể các bước trong quy trình dùng thử, từ đăng ký ban đầu và xác nhận đơn hàng đến cung cấp hỗ trợ lựa chọn và hướng dẫn trả lại gọng kính. "Điều kỳ diệu ở đây là cảm giác như Warby Parker đã ở ngay đó với tôi trong suốt quá trình," một khách hàng nói. Warby Parker cũng gửi email vui nhộn để thông báo và theo dõi sau khi mua hàng. ✱Ví dụ, công ty gửi email cá nhân cho khách hàng vào ngày kỷ niệm mua hàng đầu tiên của họ với thông điệp: "Bạn đã có gọng kính Warby Parker của mình được một năm rồi. Hãy gửi tới nó lời chúc mừng sinh nhật của chúng tôi! Chúng tôi hy vọng 365 ngày đầu tiên đó đã thật vui." Và chỉ trong trường hợp khách hàng muốn "bắt đầu một cách truyền thống hơn", email cũng bao gồm một đường dẫn đến trang web của Warby Parker.[15]



✱Email marketing: Hãng kính mắt Warby Parker gửi những email được cá nhân hóa tới các khách hàng mua kính dùng thử tại nhà trong suốt quá trình mua hàng và sau khi mua hàng. "Bạn đã có gọng kính Warby Parker của mình được một năm rồi. Hãy gửi tới nó lời chúc mừng sinh nhật của chúng tôi!"
Warby Parker

Nhưng có một mặt tối khi ngày càng gia tăng việc sử dụng email marketing. Sự bùng nổ của **thư rác (spam)** – những email nhằm mục đích thương mại chứa các nội dung không mong muốn, không được yêu cầu, làm tắc nghẽn hòm thư của chúng ta – đã tạo ra sự khó chịu và bực bội cho người tiêu dùng. Theo một nguồn tin, thư rác hiện chiếm khoảng một nửa trong số hàng tỷ email được gửi trên toàn thế giới mỗi ngày. Người lao động trong các doanh nghiệp Mỹ gửi và nhận gần 109 tỷ email mỗi ngày cũng như dành gần 1/3 số tuần làm việc của họ để quản lý email.[16] Những người làm marketing qua email phải cân bằng giữa việc tăng thêm giá trị cho người tiêu dùng với việc xâm nhập và gây phiền nhiễu.

Thư rác (spam)
Những email nhằm mục đích thương mại chứa các nội dung không mong muốn, không được yêu cầu.

Để giải quyết mối lo ngại này, hầu hết những người làm marketing hợp pháp hiện nay sử dụng email marketing *dựa trên sự cho phép*, chỉ gửi email giới thiệu cho các khách hàng "chọn tham gia". Nhiều doanh nghiệp sử dụng các hệ thống email có thể điều chỉnh

cho phép khách hàng chọn những gì họ muốn nhận. Amazon nhắm tới khách hàng chọn tham gia với một số lượng hạn chế các thông điệp kiểu "chúng tôi nghĩ rằng bạn muốn biết", dựa trên sở thích và những giao dịch mua trước đó của họ. Rất ít người phản đối, và nhiều người thực sự hoan nghênh những thông điệp quảng cáo như vậy. Amazon hưởng lợi thông qua tỷ lệ hoàn vốn cao hơn và tránh làm khách hàng xa lánh bằng việc gửi những email mà họ không muốn. Trên thực tế, trong các giải thưởng SPAMMY gần đây, nơi ghi nhận những doanh nghiệp lạm dụng việc gửi email nhất nhưng cũng được ưa chuộng nhất, Amazon đứng đầu danh sách được đăng ký email nhiều nhất trong năm thứ hai liên tiếp.[17]

Video trực tuyến

Một hình thức marketing trực tuyến khác là đăng nội dung video trên các trang web thương hiệu hoặc trên trang truyền thông xã hội như YouTube, Facebook, Vine và các trang khác. Một số video được thực hiện riêng cho web và phương tiện truyền thông xã hội. Các video này đa dạng từ video hướng dẫn "làm thế nào" và những mẩu nội dung PR, đến quảng bá thương hiệu và giải trí liên quan đến thương hiệu. Các video khác bao gồm quảng cáo mà một doanh nghiệp làm chủ yếu cho tivi và các phương tiện truyền thông khác nhưng đăng trực tuyến trước hoặc sau một chiến dịch quảng cáo để mở rộng phạm vi và tác động của chúng.

Các video trực tuyến tốt có thể thu hút sự tham gia của hàng chục triệu người tiêu dùng. Lượng khán giả của các video trực tuyến ngày càng gia tăng. Có đến gần 75% dân số Mỹ đã xem các video trực tuyến. Người sử dụng YouTube đăng tải hơn 500 giờ video mỗi phút. Riêng Facebook đã tạo ra 8 tỷ lượt xem video mỗi ngày trên toàn cầu; còn Snapchat thì mang tới thêm 6 tỷ lượt xem nữa.[18]

Những người làm marketing hy vọng một số video của họ có thể được lan truyền. **Marketing lan truyền (viral marketing)**, phiên bản kỹ thuật số của marketing truyền miệng, bao gồm video, quảng cáo và nội dung marketing khác có tính lan truyền cao tới mức khách hàng sẽ tìm kiếm về nó hoặc chia sẻ với bạn bè. Vì khách hàng sẽ tự tìm kiếm và chia sẻ nội dung, marketing lan truyền có thể sẽ rất tiết kiệm chi phí. Người nhận cũng dễ đọc và xem nội dung hơn khi nó được chia sẻ từ bạn bè.

Tất cả các loại video đều có thể lan truyền, tạo ra sự tham gia và tương tác tích cực cho một thương hiệu. Ví dụ, Google Android đã tung ra một video đầy thuyết phục và có thể chia sẻ được gọi là "Friends Furever" (Bạn bè suốt đời), trong đó có các cặp động vật không giống nhau – như một con đười ươi và một con chó, một con gấu và một con hổ, một con mèo và một con vịt con – làm bạn và sống thoải mái bên nhau. Video là phần mới nhất trong chiến dịch

Marketing lan truyền
Một phiên bản kỹ thuật số của marketing truyền miệng, bao gồm video, quảng cáo và nội dung marketing khác có tính lan truyền cao tới mức khách hàng sẽ tìm kiếm về nó hoặc chia sẻ với bạn bè.





✱**Marketing lan truyền:** Video "Friends Furever" của Google Android đã được lan truyền rất mạnh. Nó đã được chia sẻ hơn 6,4 triệu lần trên Facebook, Twiter và thế giới blog trong suốt 9 tháng đầu tiên, trở thành video được chia sẻ nhiều nhất mọi thời đại.
Google Inc.

"Be together. Not the same" (Hãy cùng nhau chứ đừng giống nhau) của Android. Chiến dịch nêu bật việc mọi người mặc dù có thể khác biệt nhưng khi hợp lại vẫn mạnh mẽ hơn, phù hợp với năng lực cốt lõi của Android là chạy được trên các thiết bị khác nhau, mỗi thiết bị đều có thiết kế và tính năng riêng. Video đầy tình cảm đó đã lan truyền một cách tuyệt vời. Nó đã đạt được hơn 24 triệu lượt xem trên YouTube và được chia sẻ hơn 6,4 triệu lần trên Facebook, Twitter và thế giới blog trong 9 tháng đầu tiên, khiến nó trở thành video được chia sẻ nhiều nhất mọi thời đại.[19]

Nhiều thương hiệu sản xuất các chiến dịch video đa nền tảng để kết nối truyền thông truyền thống, trực tuyến và phương tiện di động. ✱Ví dụ, trong chiến dịch "Take it" (Hãy nắm lấy nó) gần đây của Adidas – loạt quảng cáo video 60 giây mang đầy tính hành động với các vận động viên mặc đồ Adidas nổi tiếng đang luyện tập và thi đấu hết sức – bắt đầu trình chiếu trên truyền hình nhưng nhanh chóng di chuyển lên đầu bảng xếp hạng các nội dung lan truyền. Chiến dịch đưa ra một thông điệp tạo động lực đáng chú ý: "Làm điều gì đó để rồi được ghi nhớ. Hoặc không làm gì và bị lãng quên. Không ai sở hữu ngày hôm nay. Hãy nắm lấy nó." Quảng cáo "Take it" xuất hiện lần đầu trong chương trình NBA All-Star Weekend, nhưng đó mới chỉ là khởi đầu. Quảng cáo video này đã tiếp tục thu hút 21 triệu lượt xem trên YouTube chỉ trong tuần đầu tiên và 40 triệu trong 2 tháng đầu tiên. Các video bổ sung trong loạt quảng cáo đã thu hút thêm hàng triệu lượt xem, khiến "Take it" trở thành một trong những chiến dịch lan truyền thành công nhất thập kỷ.[20]

Tuy đã đạt nhiều thành công, điều quan trọng cần lưu ý ở đây là những người làm marketing thường không kiểm soát được đầu ra của thông điệp lan truyền. Họ có thể tự hỗ trợ nội dung trực tuyến, nhưng điều đó có thể kém hiệu quả trừ khi chính thông điệp đó kết nối được với người tiêu dùng. Theo lời một giám đốc sáng tạo: "Bạn hy vọng rằng sự sáng tạo ở một điểm đủ cao nơi hạt giống sẽ phát triển thành một cái cây mạnh mẽ. Nếu họ không thích nó, nó sẽ không di chuyển. Nếu họ thích nó, nó sẽ di chuyển một chút thôi; và nếu họ yêu nó, nó sẽ di chuyển như một ngọn lửa đang cháy lan trên những ngọn đồi ở Hollywood."[21]

Blog và các diễn đàn trực tuyến khác

Các thương hiệu cũng tiến hành hoạt động marketing trực tuyến thông qua nhiều diễn đàn kỹ thuật số khác nhau nhằm thu hút các nhóm lợi ích đặc biệt và cộng đồng thương hiệu cụ thể. **Blog** (hoặc nhật ký web) là diễn đàn trực tuyến nơi mọi người và các doanh nghiệp đăng tải suy nghĩ của họ cùng những nội dung khác, thường liên quan đến các chủ đề được xác định cụ thể. Blog có thể là về bất cứ điều gì, từ chính trị hoặc bóng chày đến thơ haiku, sửa chữa xe hơi, các thương hiệu hoặc loạt phim truyền hình mới nhất. Nhiều blogger sử dụng các mạng xã hội như Twitter, Facebook, Tumblr và Instagram để quảng bá blog của mình, mang lại cho họ phạm vi tiếp cận khổng lồ. Khả năng tiếp cận như vậy có thể mang lại cho blog – đặc biệt là những người có lượng người theo dõi đông đảo và trung thành – một tầm ảnh hưởng lớn.

Hầu hết những người làm marketing hiện đang khai thác thế giới blog với các blog liên quan đến thương hiệu của riêng họ, nhằm tiếp cận cộng đồng khách hàng. Ví dụ, trên blog Unbottled của Coca-Cola, người hâm mộ Coke và những người thuộc doanh nghiệp có thể "tìm hiểu những vấn đề rộng hơn cái chai", chia sẻ bài đăng về tất cả mọi thứ, từ các sản phẩm mới và sáng kiến phát triển bền vững, cho đến những câu chuyện "đang nổi" đầy thú vị và có tính truyền cảm hứng của người hâm mộ về việc "chia sẻ hạnh phúc". Trên Netflix Blog, các thành viên của nhóm Netflix (những người hâm mộ phim cuồng nhiệt) kể về những tính năng mới nhất của Netflix, chia sẻ các mẹo để tận dụng tối đa sự xuất hiện của Netflix và thu thập phản hồi từ người đăng ký. ✱Blog sáng tạo Nuts About Southwest, được viết bởi các nhân viên của hãng hàng không Southwest, thúc đẩy cuộc đối thoại hai chiều mang đến cho khách hàng cái nhìn bên trong văn hóa và hoạt động của doanh nghiệp. Đồng thời, nó cho phép Southwest gắn kết với khách hàng một cách trực tiếp và nhận phản hồi từ họ.

Blog
Diễn đàn trực tuyến nơi mọi người và các doanh nghiệp có thể đăng tải suy nghĩ của họ cùng những nội dung khác, thường liên quan đến các chủ đề được xác định cụ thể.



✱Khai thác blog: Blog sáng tạo Nuts About Southwest, được viết bởi các nhân viên của hãng hàng không Southwest, thúc đẩy cuộc đối thoại hai chiều mang đến cho khách hàng cái nhìn bên trong văn hóa và hoạt động của doanh nghiệp.
Southwest Airlines Co.

Ngoài blog thương hiệu riêng, nhiều người làm marketing sử dụng blog của bên thứ ba để giúp truyền tải thông điệp của họ. Ví dụ, một số blogger thời trang đã thu hút được hàng triệu người theo

dõi, với lượng người hâm mộ lớn hơn cả blog và phương tiện truyền thông xã hội của các tạp chí thời trang lớn. Ví dụ, Danielle Bernstein, 23 tuổi, bắt đầu với blog thời trang We Wore What khi còn là sinh viên tại Học viện Công nghệ Thời trang thuộc Thành phố New York. Blog của cô hiện là một nguồn cung cấp trang phục hàng ngày cho hơn 1,4 triệu người hâm mộ. Với lượng người theo dõi lớn như vậy, các thương hiệu đổ xô đến Bernstein và những người viết blog thời trang có ảnh hưởng khác như BryanBoy, The Blonde Salad, Song of Style và Gal Meets Glam, trả cho họ 15.000 đô-la trở lên để đăng và gắn thẻ hình ảnh các sản phẩm trong blog, Facebook và Instagram. Bernstein đăng hình ảnh có chứa những sản phẩm được tài trợ từ các thương hiệu nhỏ như Schultz Shoes và Revolve Clothing, cho tới những thương hiệu lớn như Nike, Lancome và Nordstrom.[22]

Là một công cụ marketing, blog còn mang tới một số lợi thế. Chúng có thể cung cấp một cách thức mới, nguyên bản, cá tính và chi phí thấp để tham gia vào các cuộc trò chuyện trực tuyến và trên phương tiện truyền thông xã hội của người tiêu dùng. Tuy nhiên, thế giới blog cũng lộn xộn và khó kiểm soát. Và mặc dù các doanh nghiệp đôi khi có thể tận dụng blog để thu hút khách hàng vào những mối quan hệ có ý nghĩa, các blog chủ yếu vẫn là một phương tiện do người tiêu dùng kiểm soát. Cho dù họ có tích cực tham gia blog hay không, các doanh nghiệp cũng nên theo dõi và lắng nghe họ. Người làm marketing có thể sử dụng những hiểu biết sâu sắc từ các cuộc trò chuyện trực tuyến của người tiêu dùng để cải thiện chương trình marketing của họ.

Lời tác giả: Giống như mọi phần khác trong cuộc sống của chúng ta, phương tiện truyền thông kỹ thuật số và công nghệ di động đã nhanh chóng chiếm lĩnh thế giới marketing. Chúng mang tới những khả năng marketing đáng kinh ngạc. Tuy nhiên, sự thực là rất nhiều người làm marketing cũng đang mướt mồ hôi trong việc làm thế nào để sử dụng chúng một cách hiệu quả.

MARKETING QUA TRUYỀN THÔNG XÃ HỘI VÀ TRÊN THIẾT BỊ DI ĐỘNG

Marketing qua truyền thông xã hội

Như chúng ta đã thảo luận, việc gia tăng sử dụng internet cùng các thiết bị và công nghệ kỹ thuật số đã tạo ra một loạt **phương tiện truyền thông xã hội** trực tuyến cùng cộng đồng kỹ thuật số khác. Vô số mạng xã hội độc lập và thương mại hóa đã được sinh ra để trở thành nơi mọi người tụ tập để trao đổi và chia sẻ thông điệp, quan điểm, hình ảnh, video cùng những nội dung khác. Ngày nay, có vẻ như hầu hết mọi người đều kết bạn trên Facebook hoặc Google+, theo dõi trên Twitter, điều chỉnh các video hot nhất trong ngày tại YouTube, ghim hình ảnh trên trang web xã hội Pinterest hoặc chia sẻ ảnh với Instagram và Snapchat. Và tất nhiên, bất cứ nơi nào người tiêu dùng tụ tập, những người làm marketing chắc chắn sẽ đi theo.

Phương tiện truyền thông xã hội
Các mạng xã hội trực tuyến độc lập và thương mại hóa, nơi mọi người tụ tập để trao đổi và chia sẻ thông điệp, quan điểm, hình ảnh, video và những nội dung khác.

Hầu hết những người làm marketing hiện nay đang theo đuổi hiệu quả khổng lồ từ các phương tiện truyền thông xã hội. Theo một khảo sát, 92% doanh nghiệp Mỹ hiện nay cho rằng marketing qua truyền thông xã hội rất quan trọng đối với doanh nghiệp của họ. Điều thú vị là, trong khi những người làm marketing học cách sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để gắn kết với khách hàng, thì chính các phương tiện truyền thông xã hội cũng học cách để cộng đồng của chúng trở thành một nền tảng phù hợp cho các nội dung marketing, theo cách có lợi cho cả người dùng và thương hiệu trên nền tảng mạng xã hội. Hầu hết phương tiện truyền thông xã hội, ngay cả những cái thành công nhất, đều phải đối mặt với vấn đề kinh doanh: Làm thế nào họ có thể khai thác tiềm năng marketing từ các cộng đồng lớn của mình để kiếm tiền mà không khiến người dùng trung thành bỏ đi? (xem Tình huống thực tế 17.1).

Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội

Những người làm marketing có thể tham gia truyền thông xã hội theo hai cách: Họ có thể sử dụng mạng xã hội hiện có, hoặc thiết lập riêng cho mình. Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội hiện có là cách dễ dàng nhất. Do đó, hầu hết các thương hiệu lớn và nhỏ đều đã thiết lập cửa hàng trên một loạt các web truyền thông xã hội. Hãy thử xem trang web của các thương hiệu từ Coca-Cola, Nike và Victoria's Secret đến Chicago Bulls hoặc thậm chí cả Sở Lâm nghiệp Mỹ, bạn sẽ tìm thấy các đường dẫn đến Facebook, Google+, Twitter, YouTube, Flickr, Instagram hoặc những trang truyền thông xã hội khác của họ. Các phương tiện truyền thông xã hội đó có thể tạo ra cộng đồng thương hiệu đáng kể. Chẳng hạn, Chicago Bulls có trên 18 triệu người hâm mộ trên Facebook; Coca-Cola có tới 97 triệu người hâm mộ trên Facebook.

Một số mạng xã hội có quy mô rất lớn. Gần 1,6 tỷ người truy cập Facebook mỗi tháng, gần gấp 5 lần dân số Mỹ. Twitter có hơn 305 triệu người dùng hoạt động hàng tháng. Và hơn 1 tỷ người dùng YouTube tải lên 500 giờ video mỗi phút mỗi ngày. Danh sách này vẫn còn dài: Google+ có 359 triệu người dùng hoạt động, Instagram có 400 triệu, LinkedIn có 100 triệu và Pinterest có 100 triệu.[24]

Mặc dù các mạng truyền thông xã hội lớn và phổ biến này chiếm được hầu hết sự chú ý, vẫn còn vô số phương tiện truyền thông xã hội dạng ngách hoặc dựa trên sở thích đặc biệt đang nổi lên. Những mạng xã hội trực tuyến này phục vụ nhu cầu của các cộng đồng nhỏ hơn cho những người có cùng mối quan tâm, biến chúng thành phương tiện lý tưởng cho những người làm marketing muốn nhắm đến các nhóm lợi ích đặc biệt. Luôn có ít nhất một mạng truyền thông xã hội cho mỗi thói quen, sở thích hoặc nhóm. ✱Goodreads là một mạng xã hội nơi 55 triệu độc giả cuồng nhiệt có thể "Gặp gỡ cuốn sách yêu thích tiếp theo của bạn" và thảo luận với bạn bè, trong khi các bà mẹ chia sẻ quảng cáo và giao lưu



✱Có vô số phương tiện truyền thông xã hội dạng ngách hoặc dựa trên một sở thích đặc biệt đang nổi lên, dành cho các cộng đồng của những người có cùng mối quan tâm. Goodreads là nơi bạn có thể "Gặp gỡ cuốn sách yêu thích tiếp theo của bạn" và thảo luận về nó với những người khác.
Goodreads, LLC

tại CafeMom.com. FarmersOnly.com là nơi hẹn hò trực tuyến cho những "bà con nông dân" chân chất thích được "tận hưởng bầu trời xanh, sống tự do và yên bình trong không gian rộng mở, nuôi động vật và trân trọng thiên nhiên" – "bởi vì dân thành phố không hiểu được điều đó." Tại Birdpost.com, những người quan sát chim cuồng nhiệt có thể tạo một danh sách trực tuyến các loài chim mà họ đã thấy và chia sẻ việc nhìn thấy chúng với những thành viên khác bằng bản đồ vệ tinh hiện đại.[25]

17.1 KIẾM TIỀN TỪ PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG XÃ HỘI: THU ĐƯỢC TIỀN VỀ MÀ KHÔNG LÀM NGƯỜI HÂM MỘ BỎ ĐI

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Khi các nền tảng mạng xã hội và di động ngày càng phổ biến trên thế giới, vai trò của phương tiện truyền thông xã hội ngày càng lớn. Hiện nay, ở đâu chúng ta cũng thấy mọi người cắm đầu vào các thiết bị trong tay để kết nối, đăng bài, nhắn tin và chia sẻ, cho dù là trên các mạng lớn như Facebook, Twitter, YouTube, Instagram và Snapchat hay những trang web dạng ngách ít được biết đến hơn như Blurty, Dogster và Reddit. Chỉ riêng trên Facebook, 1 tỷ trong số 1,6 tỷ người tích cực dùng mạng xã hội trên toàn thế giới đã tải lên 350 triệu ảnh, tạo 4,5 tỷ lượt Thích và chia sẻ 4,75 tỷ nội dung hàng ngày.

Tuy nhiên, ngay cả khi các mạng truyền thông xã hội đã đạt được thành công đáng kinh ngạc về số lượng người dùng, khối lượng nội dung và hoạt động cùng mức định giá của doanh nghiệp, vẫn tồn tại một vấn đề dai dẳng khiến họ lo lắng. Đó là việc *kiếm tiền*. Làm thế nào để một phương tiện truyền thông xã hội khai thác lợi nhuận từ tiềm năng marketing từ các cộng đồng lớn của họ để kiếm tiền mà không khiến một lượng lớn người hâm mộ trung thành của họ bỏ đi? Hầu hết các phương tiện truyền thông xã hội vẫn đau đầu trong việc kiếm lợi nhuận, và ngay cả những nền tảng nổi tiếng nhất cũng chỉ mới bắt đầu khai thác hết tiềm năng tài chính của chúng.

Cách đầu tiên và tốt nhất để chuyển đổi tiềm năng chia sẻ xã hội từ cộng đồng người tiêu dùng khổng lồ của một mạng xã hội thành tiền tươi thóc thật chính là quảng cáo trực tuyến. Đối với những người làm marketing, tiềm năng nhắm đúng khách hàng mục tiêu và gắn kết khách hàng của truyền thông xã hội là một giấc mơ có thật, và các nhà quảng cáo sẵn sàng trả tiền để tiếp cận nó thông qua quảng cáo cùng nội dung thương hiệu phải trả tiền khác. Tuy nhiên, việc truyền tải thành công nội dung thương hiệu bên cạnh nội dung người dùng cũng chứa đựng nhiều khó khăn và rủi ro. Người dùng phương tiện truyền thông xã hội thường thích văn hóa chia sẻ miễn phí (và phi thương mại) của cộng đồng trực tuyến của họ. Nếu không được xử lý tốt, nội dung thương mại sẽ trở thành một sự xâm nhập không mong muốn và có thể khiến người dùng xa lánh.

Do đó, mặc dù phương tiện truyền thông xã hội đã trở nên phổ biến, nhưng

hầu hết vẫn gặp khó khăn trong việc kiếm tiền. Thậm chí cả Facebook – nền tảng thành công nhất về mặt tài chính, đã kiếm được 3,7 tỷ đô-la lợi nhuận trên 18 tỷ đô-la doanh thu năm vừa qua – cũng mới chỉ khai thác được rất ít từ tiềm năng tài chính to lớn của nó.

Để làm rõ những khó khăn trong việc kiếm tiền mà phương tiện truyền thông xã hội phải đối mặt, hãy xem xét trường hợp cụ thể về Snapchat – một trong những nền tảng thành công nhất hiện nay, một ứng dụng nhắn tin cực kỳ phổ biến. Snapchat phục vụ một cộng đồng đang phát triển nhanh chóng với khoảng 200 triệu người dùng, đa phần là giới trẻ thuộc thế hệ Y và Z. Snapchat bắt đầu như một ứng dụng nhắn tin để chia sẻ các hình ảnh và video, được gọi là Snaps – chúng biến mất không dấu vết sau vài giây. Tuy nhiên, giờ đây nó đã biến thành một nền tảng truyền thông đầy đủ và sôi động. Snapchatters có một danh mục đầy đủ các tùy chọn, bao gồm văn bản, ảnh, hình vẽ, ghi chú video, ghi chú âm thanh, gọi video và gọi thoại, tất cả đều được hiển thị trên màn hình. Snapchat cũng cung cấp nhiều nội dung tin tức và giải trí.

Snapchat mới chỉ xuất hiện trên thị trường từ 5 năm trước. Vào cuối năm đầu tiên, 1 tỷ bức ảnh đã được chia sẻ thông qua các máy chủ Snapchat; ngày nay, hơn 100 triệu người dùng Snapchat chia sẻ khoảng 10 tỷ lượt xem video hàng ngày. Khi mức độ phổ biến của Snapchat đã tăng vọt, giá trị của nó cũng tăng theo. Hai năm sau, Facebook đã đề nghị mua lại Snapchat với giá trị 3 tỷ đô-la; nhưng những người sáng lập đã lịch sự từ chối. Ngày nay, Snapchat đã huy động được hơn 1,1 tỷ đô-la từ các quỹ đầu tư mạo hiểm và được định giá 16 tỷ đô-la. Tuy nhiên, mặc dù trỗi dậy thành công như vậy, Snapchat lại chỉ mới bắt đầu tạo ra doanh thu và vẫn chưa có lợi nhuận.



Snapchat – ứng dụng nhắn tin vô cùng phổ biến và các phương tiện truyền thông xã hội khác đang đối mặt với vấn đề khó nhằn là *kiếm tiền*: Làm thế nào để họ có thể chạm tới tiềm năng marketing từ cộng đồng khổng lồ của mình để kiếm tiền mà không khiến những người dùng trung thành này bỏ đi?
Thomas Trutschel/Getty Images

Câu chuyện tài chính của Snapchat là điển hình cho một phương tiện truyền thông xã hội thành công: một doanh nghiệp khởi nghiệp có khởi đầu khiêm tốn, tiếp theo là sự tăng trưởng nhanh chóng về số lượng người dùng, dẫn đến định giá cực kỳ cao, và tất cả đều tạo ra rất ít thu nhập. Từ đó xuất hiện một câu hỏi khó nhằn: Làm thế nào họ có thể kiếm tiền một cách có lãi và đủ để duy trì hoạt động từ nền tảng người dùng khổng lồ của mình? Đối với Snapchat, điều đó đặc biệt khó khăn. Chính tính năng làm cho Snapchat trở nên độc đáo và phổ biến – nội dung chỉ tồn tại trong vài giây – khiến việc theo dõi và phân tích người dùng cho mục đích xác định khách hàng mục tiêu trở nên khó khăn, làm nản lòng những người làm marketing. Trong kỷ nguyên dữ liệu lớn hiện nay, làm thế nào để Snapchat, nơi không thu thập dữ liệu người dùng, thu hút những người làm marketing? Thách thức của Snapchat là thuyết phục họ rằng những lợi ích của việc tiếp cận cộng đồng thế hệ Y và Z trẻ tuổi vượt xa vấn đề sự ẩn danh của người dùng và thiếu tiềm năng nhắm mục tiêu chính xác.

Tới tận tháng 10/2014, Snapchat mới cẩn trọng đưa ra các cơ hội quảng cáo đầu tiên để tránh làm xáo trộn sự nhạy cảm hoặc làm gián đoạn trải nghiệm người dùng. Tuy nhiên, hiện tại nó đã cung cấp một số nền tảng quảng cáo khác. Ở cấp độ cơ bản nhất, Snapchat bán quyền đăng các quảng cáo video trả tiền truyền

thống bên cạnh những nội dung trang web khác. Tiếp theo, nó đưa ra một nền tảng giống như tạp chí có tên là "Discover" (Khám phá). Discover là một khu vực nội dung của Snapchat nơi các đơn vị xuất bản từ ESPN, CNN, Comedy Central và Food Channel đến *Cosmopolitan*, *National Geographic* và *People* đưa ra các nội dung hay nhất của họ hàng ngày. Người dùng Snapchat có thể chia sẻ những câu chuyện tin tức và video từ Discover, với các nhận xét hoặc biểu tượng cảm xúc riêng do họ chọn. Các nhà quảng cáo trả tối thiểu 50.000 đô-la mỗi ngày để đăng nội dung quảng cáo cùng với nội dung Discover, và Snapchat đã gợi ý rằng họ sẽ sớm cung cấp các câu chuyện Discover thuộc sở hữu của thương hiệu.

Snapchat cũng cung cấp cho các nhà quảng cáo một nền tảng truyền tin có tên "Live Story". Giống như truyền hình, nền tảng này truyền đi các sự kiện như Chương trình chào năm mới, Giải thể thao March Madness, một trận đấu bóng quan trọng, hoặc buổi diễu hành nhân lễ Tạ ơn của Macy's, được đăng bởi người dùng và tổng hợp bởi Snapchat. Từ mức 250.000 đô-la, các nhà quảng cáo có thể mua quyền tài trợ cho nội dung trên Live Story, bao gồm tên thương hiệu được đề cập trong tiêu đề mở đầu cũng như các đoạn quảng cáo được gắn nhãn hiệu trong suốt thời lượng nội dung. Ví dụ, Macy's tài trợ cho buổi diễu hành lễ Tạ ơn của chính mình, nhằm đưa vào nội dung thương hiệu của họ xen lẫn với nội dung từ người dùng. Các nhà quảng cáo cũng có thể trả tiền cho một thông điệp thương hiệu xuất hiện 10 giây và được cài cắm trong nội dung. Nội dung Live Story thu hút đến 20 triệu lượt xem mỗi ngày trong cộng đồng Snapchat.

Ngoài nền tảng Discover và Live Story, Snapchat tiếp tục mày mò với các sản phẩm và báo giá quảng cáo khác để tìm ra công thức kiếm tiền tốt nhất. Mặc dù hiện tại nó chỉ tạo ra một khoản doanh thu quảng cáo nhỏ so với Facebook – chỉ 50 triệu đô-la vào năm trước – nhưng mạng xã hội trẻ này dự kiến doanh thu quảng cáo sẽ đạt được gấp 6 đến 7 lần trong năm nay.

Trong hành trình kiếm tiền này, Snapchat có rất nhiều thứ để cân nhắc. Liệu việc tăng số lượng quảng cáo và nội dung thương hiệu có làm người hâm mộ Snapchat xa lánh? Nếu làm đúng, có lẽ điều đó sẽ không xảy ra. Các nghiên cứu cho thấy người dùng phương tiện truyền thông xã hội sẵn sàng chấp nhận những nội dung thương hiệu được xác định tốt. Một khảo sát gần đây của Snapchat cho thấy 60% người dùng Snapchat thực sự thích quảng cáo Live Story của nó.

Tuy nhiên, cái khó vẫn là làm thế nào cho đúng. Giống như tính năng làm ảnh biến mất của mình, sự nổi tiếng tăng vọt của Snapchat có thể biến mất nhanh chóng nếu đẩy quá mạnh việc kiếm tiền và gây ra sự phẫn nộ từ số người hâm mộ thường thay đổi nhanh chóng của nó. Snapchat phải tiến về phía trước một cách cẩn trọng. Như một chuyên gia marketing của Snapchat kết luận: "Chúng tôi luôn tinh chỉnh để đảm bảo việc mang lại trải nghiệm tốt nhất có thể cho cộng đồng của mình."

Nguồn: Kimberlee Morrison, "If You Really Want to Reach GenZ, Snapchat Is the Way," ***Adweek***, ngày 23/3/2016, www.adweek.com/socialtimes/print/636450; Garrett Sloane, "Snapchat Persuades Brands to Go Vertical with Their Video," ***Adweek***, ngày 27/4/2015, tr. 20-22; Tim Peterson, "With Snapchat's First Ad Format on Hold, Focus Shifts to Live Event Feeds," ***Advertising Age***, ngày 16/4/2015, www.adage.com/print/298082; Austin Carr, "I Ain't Afraid of No Ghosts" ***Fast Company***, tháng 11/2015, tr. 100-104; Kia Kokalitcheva, "Snapchat Reportedly Targets at Least $300 Million in 2016 Revenue," ***Fortune***, ngày 7/3/2016, http://fortune.com/2016/03/07/snapchat-revenue-target/; Sarah Frier, "Snapchat User 'Stories' Fuel 10 Billion Daily Video Views," ***Bloomberg Technology***, ngày 28/4/2016, www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-28/snapchat-user-content-fuels-jump-to-10-billion-daily-video-views.

Những lợi thế và thách thức của marketing qua truyền thông xã hội

Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội mang đến nhiều lợi thế và thách thức. Về mặt tích cực, phương tiện truyền thông xã hội có *tính định hướng* và *cá nhân hóa* – chúng cho phép những người làm marketing tạo và chia sẻ nội dung thương hiệu phù hợp với từng cá

nhân người tiêu dùng cũng như cộng đồng khách hàng. Phương tiện truyền thông xã hội có *tính tương tác*, là công cụ lý tưởng để khởi tạo và tham gia các cuộc trò chuyện cũng như lắng nghe phản hồi của khách hàng. Ví dụ, thương hiệu giày TOMS – nơi mỗi đôi giày được mua sẽ đồng nghĩa với một đôi giày miễn phí dành tặng cho một trẻ có hoàn cảnh khó khăn – gần đây đã thực hiện chiến dịch #withoutshoes (không đi giày) kéo dài 2 tuần, trong đó thương hiệu sẽ ủng hộ một đôi giày mỗi khi có người chụp ảnh đôi chân trần của họ, chia sẻ nó trên Instagram và kêu gọi những người khác làm điều tương tự. Kết quả của chiến dịch là 296.000 đôi giày đã được ủng hộ, thu hút khách hàng trong việc truyền bá thông điệp từ thiện của thương hiệu tới hàng triệu người trên khắp thế giới.[26]

Phương tiện truyền thông xã hội còn có tính *tức thời* và *đúng thời điểm*. Chúng có thể được sử dụng để tiếp cận khách hàng mọi lúc, mọi nơi, với nội dung marketing đúng thời điểm và phù hợp liên quan đến các hoạt động của thương hiệu. Như đã thảo luận ở các chương trước, sự gia tăng nhanh chóng của việc sử dụng phương tiện truyền thông xã hội đã tạo ra sự tăng vọt trong hoạt động *marketing theo thời gian thực*, cho phép những người làm marketing khởi tạo và tham gia những cuộc trò chuyện của người tiêu dùng xung quanh các tình huống và sự kiện ngay khi chúng xảy ra. Giờ đây những người làm marketing có thể theo dõi xu hướng hiện tại và sáng tạo nội dung để phù hợp với chúng.

Phương tiện truyền thông xã hội có thể rất *hiệu quả về chi phí*. Mặc dù việc khởi tạo và quản lý nội dung truyền thông mạng xã hội có thể tốn kém, song có rất nhiều phương tiện truyền thông xã hội miễn phí hoặc không tốn kém khi sử dụng. Do đó, lợi nhuận từ đầu tư truyền thông xã hội thường cao hơn so với các phương tiện truyền thông đắt tiền như truyền hình hoặc in ấn. Chi phí thấp của phương tiện truyền thông xã hội khiến chúng dễ tiếp cận hơn với ngay cả những doanh nghiệp và thương hiệu nhỏ không đủ khả năng chi trả cho các chiến dịch marketing ngân sách lớn.

Có lẽ lợi thế lớn nhất của phương tiện truyền thông xã hội là *khả năng gắn kết và chia sẻ xã hội* của chúng. Phương tiện truyền thông xã hội đặc biệt phù hợp để tạo ra sự gắn kết với khách hàng và cộng đồng nhằm thu hút khách hàng tham gia với thương hiệu và tham gia với nhau. Hơn bất kỳ kênh nào khác, phương tiện truyền thông xã hội có thể cùng khách hàng định hình và chia sẻ nội dung, trải nghiệm, thông tin và ý tưởng thương hiệu.

Ví dụ, hãy xem xét thị trường hàng thủ công trực tuyến Etsy, nơi "bạn mua và bán tất cả những món đồ thủ công". ✱Etsy sử dụng các web và trang mạng di động của mình, cùng một loạt phương tiện truyền thông xã hội để tạo ra cộng đồng phong cách sống Etsy, nơi người mua tụ tập để tìm hiểu, khám phá, trao đổi cũng như chia sẻ ý tưởng về các món đồ thủ công và đồ cổ cùng những nội dung liên quan. Bên cạnh trang Facebook, Twitter và YouTube, Etsy thu hút 780.000 người theo dõi thương hiệu trên trang chia sẻ ảnh Instagram, nơi cộng đồng Etsy chia sẻ ý tưởng và dự án sáng tạo. Nó cũng thu hút



✱Nhờ có sự hiện diện rộng rãi trong môi trường trực tuyến và phương tiện truyền thông xã hội, Etsy đã tạo được một cộng đồng hoạt động tích cực và gắn kết các cộng đồng thương hiệu của người bán với người mua tại một "Chợ trao đổi mà chúng ta cùng tạo ra." Daniel Acker/Bloomberg via Getty Images

gần 1 triệu người theo dõi trên trang mạng xã hội Pinterest, với 120 bảng về nhiều chủ đề, từ "Dự án DIY", "Giải trí" và "Những thứ chúng ta yêu" đến "Đám cưới Etsy", thậm chí cả "Yum! Chia sẻ công thức nấu ăn" tập hợp các công thức nấu ăn yêu thích của cộng đồng. Etsy bán một vài thành phần của các công thức nấu ăn đó, nhưng toàn bộ chúng đều là một phần của phong cách sống Etsy. Thông qua sự hiện diện rộng rãi trên mạng xã hội và môi trường trực tuyến, Etsy đã tạo ra một cộng đồng tích cực trên toàn thế giới với 24 triệu người mua và 1,6 triệu người bán tại một "Chợ trao đổi mà chúng ta cùng tạo ra."[27]

Marketing qua truyền thông xã hội cũng đưa tới nhiều thách thức. Đầu tiên, nhiều doanh nghiệp vẫn đang thử nghiệm cách để sử dụng chúng hiệu quả và kết quả rất khó đo lường. Thứ hai, các mạng xã hội như vậy phần lớn do người dùng kiểm soát. Mục tiêu của doanh nghiệp trong việc sử dụng phương tiện truyền thông xã hội là làm cho thương hiệu trở thành một phần của các cuộc trò chuyện và cuộc sống của người tiêu dùng. Tuy nhiên, những người làm marketing không thể chỉ dùng sức để tham gia vào các tương tác trong môi trường kỹ thuật số của người tiêu dùng, họ cần được cho phép làm điều đó. Thay vì xâm nhập, những người làm marketing phải trở thành một phần có giá trị của trải nghiệm trực tuyến bằng cách phát triển một dòng nội dung hấp dẫn và đều đặn.

Vì người tiêu dùng có quá nhiều quyền kiểm soát đối với nội dung truyền thông xã hội, ngay cả một chiến dịch truyền thông xã hội dường như vô hại cũng có thể gây phản tác dụng. Đó là những gì đã xảy ra khi Sea World phát động chiến dịch marketing "Sea World Cares" (Sea World quan tâm) để giáo dục công chúng về những gì họ làm trong việc bảo vệ cá voi sát thủ và các loài thủy sản khác trong môi trường nuôi giữ cũng như trong tự nhiên:

> Trong nội dung của cả chiến dịch lớn, khi nhận ra "một số người có câu hỏi về tình trạng của cá voi sát thủ khi được chăm sóc bởi con người," Sea World đã mời người dùng Twitter đặt câu hỏi trực tiếp cho doanh nghiệp bằng cách sử dụng hashtag #AskSeaWorld (Hỏi Sea World). Nhưng thay vì một cuộc hỏi đáp mang tính xây dựng mà Sea World dự định, hashtag đã biến thành cơn ác mộng bashtag (phỉ báng). Những người dùng Twitter giận dữ đã sử dụng hashtag để tra khảo Sea World về những gì họ coi là hành vi lạm dụng động vật. Một số câu hỏi điển hình là: "#AskSeaWorld làm thế nào bạn có thể ngủ được khi biết mình cầm tù những con vật vô tội, lạm dụng chúng để giải trí, nói dối công chúng và kiếm tiền triệu?"

và "#AskSeaWorld bạn có nghĩ rằng việc tách một con vật con ra khỏi con mẹ của nó là một việc bình thường về đạo đức? #EmptyTheTanks."[28]

Có một thông điệp rõ ràng ở đây: Với phương tiện truyền thông xã hội, "bạn đang đi vào sân sau của người tiêu dùng. Đây là nơi của họ," một chuyên gia marketing xã hội cảnh báo. "Phương tiện truyền thông xã hội là một nồi áp suất," người khác nhận định. "Hàng trăm nghìn, hoặc hàng triệu người ngoài kia sẽ lấy ý tưởng của bạn và cố gắng cắt vụn hoặc xé toạc nó rồi tìm ra sự yếu đuối hoặc ngu ngốc trong đó."[29]

Marketing truyền thông xã hội tích hợp

Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội có thể đơn giản chỉ là đăng một số thông điệp và nội dung quảng bá trên các trang Facebook hoặc Twitter của một thương hiệu, hoặc tạo sự tò mò về thương hiệu bằng video hoặc hình ảnh đăng trên YouTube, Instagram hoặc Pinterest. Tuy nhiên, hầu hết doanh nghiệp lớn hiện đang thiết kế các hoạt động truyền thông xã hội quy mô lớn kết hợp và hỗ trợ với những yếu tố khác trong chiến lược cũng như chiến thuật về nội dung marketing thương hiệu. Không dừng lại ở những hoạt động rải rác nhằm câu "Like" và tweet, các doanh nghiệp sử dụng phương tiện xã hội thành công đang tích hợp một loạt phương tiện truyền thông đa dạng để tạo ra sự chia sẻ xã hội, sự gắn kết và cộng đồng khách hàng có liên quan đến thương hiệu.

Quản lý các hoạt động truyền thông xã hội của thương hiệu là một công việc đầy thách thức. Ví dụ, Starbucks là một trong những thương hiệu làm marketing truyền thông xã hội thành công nhất. Nhóm truyền thông xã hội cốt lõi của họ kết nối với người hâm mộ thông qua 30 tài khoản trên 12 nền tảng xã hội khác nhau. Chỉ riêng Frappuccino đã có hơn 11 triệu người theo dõi trên Facebook, Twitter, Instagram và We Heart It. Quản lý và tích hợp tất cả các nội dung truyền thông xã hội là một công việc khó khăn nhưng bõ công đầu tư. Mỗi ngày có hàng chục triệu khách hàng tham gia gắn kết với Starbucks trên nền tảng kỹ thuật số mà không cần đặt chân vào cửa hàng.[30]

Không chỉ tạo ra sự gắn kết và cộng đồng trực tuyến, sự hiện diện trên phương tiện truyền thông xã hội của Starbucks còn đưa khách hàng vào các cửa hàng của mình. Ví dụ, trong chương trình quảng bá truyền thông xã hội lớn đầu tiên của mình từ 6 năm trước, Starbucks thông báo tặng bánh ngọt miễn phí cho mỗi đồ uống mua vào buổi sáng. Kết quả là 1 triệu người đã tới cửa hàng. Chương trình khuyến mãi "Tweet-a-Coffee" gần đây cho phép khách hàng tặng thẻ quà tặng 5 đô-la cho bạn bè bằng cách đặt hashtag #tweetacoffee và tên của người bạn trong một tweet, mang lại doanh thu bán hàng 180.000 đô-la trong vòng chưa đầy một tháng. Phương tiện truyền thông xã hội "không chỉ dùng để thu hút, kể chuyện và kết nối," người đứng đầu bộ phận marketing kỹ thuật số toàn cầu của Starbucks nói. "Chúng còn có thể mang lại tác động vật chất đến doanh nghiệp."[31]

Marketing trên thiết bị di động
Truyền tải các thông điệp marketing, xúc tiến và những nội dung khác tới người tiêu dùng thông qua thiết bị di động của họ một cách tức thì.

Marketing trên thiết bị di động

Marketing trên thiết bị di động truyền tải các thông điệp marketing, xúc tiến và những nội dung marketing khác tới người tiêu dùng thông qua thiết bị di động của họ một cách tức thì. Những người làm marketing sử dụng marketing trên thiết bị di động để thu hút khách hàng mọi lúc, mọi nơi trong quá trình mua và xây dựng mối quan hệ. Việc áp dụng rộng rãi các thiết bị di động và sự gia tăng lưu lượng truy cập web trên thiết bị di động đã khiến cho marketing trên thiết bị di động trở thành hoạt động thiết yếu đối với hầu hết các thương hiệu.

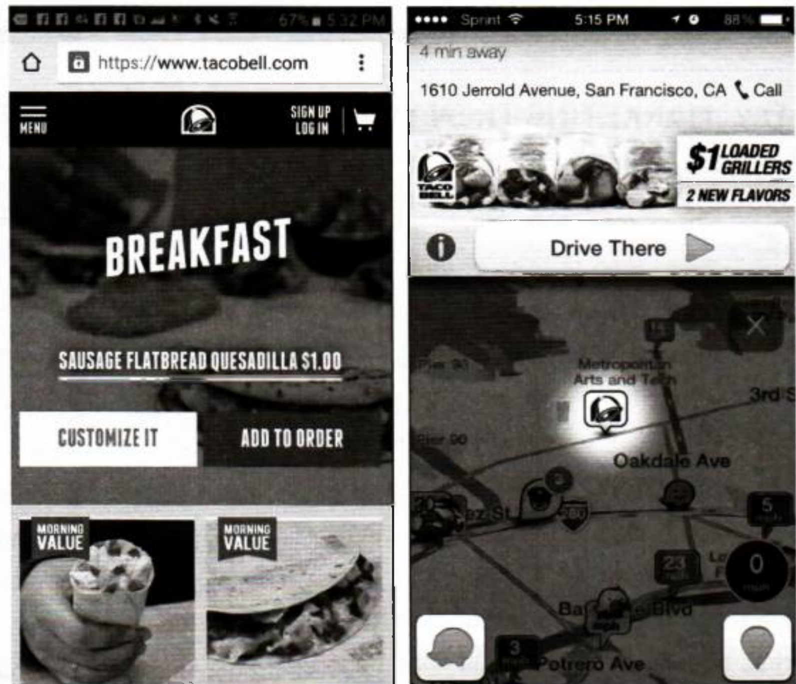
Với sự phổ biến gần đây của điện thoại di động, điện thoại thông minh và máy tính bảng, tỷ lệ sở hữu thiết bị di động tại Mỹ hiện đã đạt hơn 100% (do nhiều người sở hữu nhiều hơn một thiết bị di động). Gần 70% người Mỹ sở hữu điện thoại thông minh và gần một nửa số hộ gia đình ở Mỹ hiện là hộ gia đình chỉ sử dụng điện thoại di động mà không có điện thoại cố định. Thị trường ứng dụng di động đã bùng nổ trên toàn cầu: Có hơn 3 triệu ứng dụng có sẵn và điện thoại thông minh trung bình cài đặt 11-20 ứng dụng.[32]

Hầu hết mọi người yêu thích điện thoại của họ và phụ thuộc nhiều vào chúng. Theo một nghiên cứu, gần 90% người tiêu dùng sở hữu điện thoại thông minh, máy tính bảng, máy tính và tivi sẽ từ bỏ tất cả các màn hình khác trước khi từ bỏ điện thoại của họ. Trung bình, người Mỹ kiểm tra điện thoại 46 lần một ngày – với những người từ 18-24 tuổi là 74 lần một ngày – và dành 3 giờ 40 phút mỗi ngày để sử dụng các ứng dụng, trò chuyện, nhắn tin và duyệt web. Do đó, mặc dù tivi vẫn là một phần lớn trong cuộc sống của mọi người, điện thoại di động đang nhanh chóng trở thành "màn hình đầu tiên" của họ. Khi họ ra khỏi nhà, nó trở thành màn hình duy nhất.[33]

Đối với người tiêu dùng, điện thoại thông minh hoặc máy tính bảng có thể là người bạn đồng hành mua sắm tiện dụng. Nó có thể cung cấp thông tin sản phẩm ngay lập tức, đưa ra so sánh giá, tư vấn và đánh giá từ người mua hàng khác, đồng thời truy cập được vào các khuyến mãi giảm giá tức thời. Một nghiên cứu gần đây cho thấy 90% người mua hàng sở hữu điện thoại đã sử dụng nó trong khi mua sắm. Không có gì đáng ngạc nhiên khi hơn 42% giao dịch mua hàng thương mại điện tử được thực hiện trên thiết bị di động.[34] Di động là nền tảng phong phú để gắn kết người tiêu dùng nhiều hơn trong quá trình mua hàng với các công cụ, từ quảng cáo di động, phiếu giảm giá cho tới tin nhắn gửi đến các ứng dụng và trang web trên di động.

Chi tiêu cho quảng cáo trên thiết bị di động ở Mỹ đang tăng mạnh. Nó đã tăng 66% trong năm trước và sẽ tăng hơn gấp đôi trong 4 năm tới. Chi tiêu quảng cáo trên thiết bị di động dự kiến sẽ vượt qua chi tiêu quảng cáo trên truyền hình vào năm 2020. Hầu như

mọi chuyên gia marketing lớn, từ Nike, P&G và Macy, cho đến siêu thị địa phương của bạn, cho tới các tổ chức phi lợi nhuận như Hội Chữ thập đỏ, đều đang tích hợp marketing trên thiết bị di động vào các chương trình marketing trực tiếp của mình.



✱Marketing trên thiết bị di động: Các quảng cáo trên thiết bị di động được nhắm mục tiêu cẩn trọng đã giúp Taco Bell tiếp cận những khách hàng cần ăn sáng tại "những khoảnh khắc quan trọng" – chẳng hạn như khi họ mới mở mắt vào mỗi buổi sáng.
Taco Bell Corp.

Các doanh nghiệp sử dụng marketing trên thiết bị di động để kích thích việc mua hàng ngay lập tức, giúp mua sắm dễ dàng hơn, làm phong phú trải nghiệm thương hiệu hoặc tất cả những điều đó (xem Tình huống thực tế 17.2). Nó cho phép chuyên gia marketing cung cấp cho người tiêu dùng thông tin, ưu đãi và lựa chọn tại thời điểm họ bày tỏ sự quan tâm hoặc khi họ có nhiều khả năng đưa ra lựa chọn mua hàng. Ví dụ, Taco Bell sử dụng quảng cáo trên thiết bị di động để tiếp cận người tiêu dùng vào "những khoảnh khắc quan trọng".[36]

Là một phần trong nỗ lực quảng bá việc ăn sáng tại Taco Bell, chuỗi nhà hàng này sử dụng quảng cáo trên thiết bị di động được nhắm mục tiêu cẩn trọng nhằm tiếp cận người tiêu dùng ngay khi họ bắt đầu ngày mới. Họ nhắm tới quảng cáo trên thiết bị di động dựa trên các hành vi cụ thể như ứng dụng được người tiêu dùng sử dụng đầu tiên vào buổi sáng, ứng dụng tin tức yêu thích của họ hoặc thời gian trong ngày mà họ xem công thức làm bữa sáng. "Chúng tôi tập trung vào các hành vi diễn ra vào buổi sáng," một chuyên gia marketing tại Taco Bell cho biết. ✱Taco Bell cũng nhắm tới quảng cáo trên thiết bị di động theo khu vực địa lý bằng cách sử dụng các ứng dụng tìm đường và giao thông như Waze của Google để xác định chính xác vị trí khách hàng, thậm chí cung cấp chỉ dẫn từng bước tới các cửa hàng gần đó. Với những cách này, Taco Bell có thể tùy chỉnh quảng cáo trên thiết bị di động theo từng hành động, trải nghiệm và môi trường của mỗi khách hàng. Với quá trình marketing bữa sáng của mình, chuyên gia marketing Taco Bell cho biết, điện thoại di động cho phép Taco Bell "hiện diện trong những trải nghiệm mà người tiêu dùng thực hiện khi mở mắt vào buổi sáng."

17.2 MARKETING TRÊN THIẾT BỊ DI ĐỘNG: GẮN KẾT KHÁCH HÀNG MỌI LÚC, MỌI NƠI

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

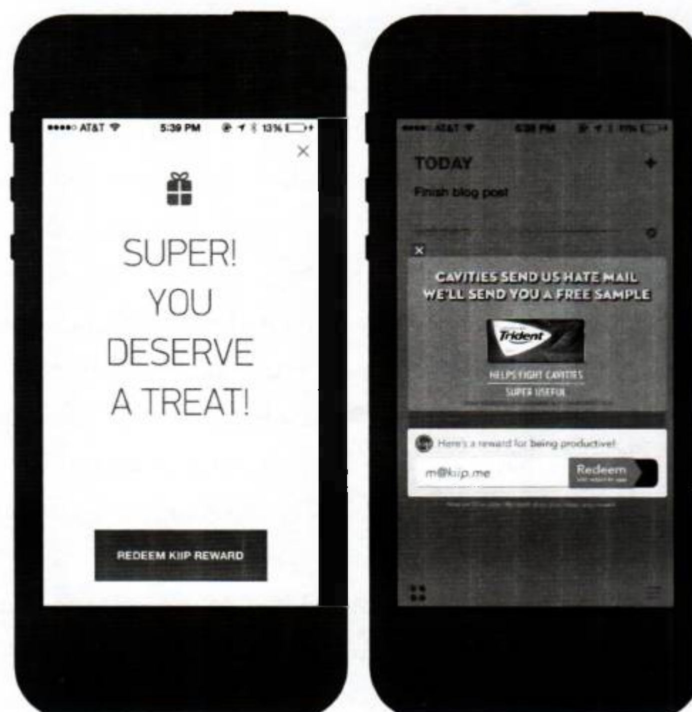
Chỉ với một chiếc điện thoại thông minh hoặc thiết bị di động khác, ngày nay bạn có thể học, làm hoặc mua hầu hết mọi thứ, từ bất cứ đâu và tại bất cứ lúc nào. Ứng dụng Waze của Google không chỉ giúp bạn tìm đường, mà còn xác định chính xác tình trạng kẹt xe, tai nạn, bẫy tốc độ và giá xăng theo thời gian thực, được cập nhật một cách trung thực bởi các thành viên của cộng đồng Waze. Có phải quầy bán hàng của Redbox phục vụ quá chậm? Hãy tải ứng dụng Redbox - nó cho phép bạn tìm và đặt DVD bằng thiết bị di động của mình và hàng sẽ chờ bạn tại quầy.

Ứng dụng Powder Project của REI cung cấp cho bạn thông tin về những dốc trượt tuyết bí mật tại các địa điểm trên khắp nước Mỹ và Canada. Không chỉ có những thông tin cơ bản như điều kiện tuyết, số lượng cáp treo và bản đồ đường mòn, ứng dụng còn cung cấp chế độ xem webcam, định vị GPS, độ cao của dốc, diễn đàn và một loạt tính năng tương tác cùng với đường dẫn đến trang web của REI khi bạn quyết định không thể sống thiếu bộ ván trượt K2 mới hoặc lều Hubba Hubba cho hai người.

Chào mừng đến với thế giới marketing trên thiết bị di động. Ngày nay, điện thoại thông minh và các thiết bị di động khác đang thay đổi cách mọi người sống, trở thành trung tâm không thể thiếu để truyền thông, thông tin và giải trí. Chúng cũng đang cách mạng hóa cách mọi người mua sắm và mua hàng, mang đến cho người làm marketing những cơ hội mới để thu hút khách hàng theo cách hiệu quả và thỏa mãn hơn.

Những người làm marketing đang đáp ứng lại với sự tăng trưởng lớn trong việc truy cập và sử dụng di động. Chi tiêu cho quảng cáo trên thiết bị di động đã tăng vọt 66% trong năm ngoái và dự kiến sẽ tăng hơn gấp đôi trong 4 năm tới. Và thị trường ứng dụng di động đã bùng nổ. Chỉ 7 năm trước, App Store của Apple đã có 10.000 ứng dụng đáng kinh ngạc. Nhưng vào năm ngoái, nó đã có tới 1,5 triệu ứng dụng; Google Play của Android hiện dẫn đầu với hơn 1,6 triệu ứng dụng. Điện thoại di động đã trở thành ranh giới mới cho marketing, đặc biệt đối với các thương hiệu nhắm đến người tiêu dùng trẻ tuổi. Thiết bị di động có tính cá nhân cao, luôn hiện diện và luôn sẵn sàng. Điều đó khiến chúng trở thành một phương tiện lý tưởng để có được phản hồi nhanh chóng cho những đề nghị mang tính cá nhân và đòi hỏi nhanh về thời gian.

Thành công trong việc marketing trên thiết bị di động không chỉ là cung cấp cho mọi người một phiếu giảm giá và đường dẫn để mua hàng. Thay vào đó, nó giúp tăng cường sự gắn kết với thương hiệu và tạo ra "trải nghiệm mua hàng thuận tiện". Ví dụ, với ứng dụng di động của Amazon - nhờ việc mua hàng "bằng một cú nhấp chuột," quyền thành viên Prime và các tính năng khác - khách hàng ở bất cứ đâu và bất cứ khi nào cũng nhận được hàng tại bất kỳ vị trí nào trong vòng chưa đầy 24 giờ mà không cần gì nhiều hơn một điện thoại thông minh, thao tác tìm kiếm hoặc quét đơn giản và một lần bấm nút.



Marketing trên thiết bị di động: Kiip - doanh nghiệp xúc tiến qua di động giúp thương hiệu của khách hàng kết nối các đề xuất di động tới những trải nghiệm khách hàng có liên quan, cũng như các khoảnh khắc tích cực. "Chúng tôi muốn tận dụng niềm hạnh phúc," CEO của Kiip nói.
Kiip, Inc.

Người tiêu dùng đã quen với trải nghiệm mua hàng thuận tiện trên di động như vậy từ những gã khổng lồ trong lĩnh vực marketing như Amazon. Nhưng với những tiến bộ nhanh chóng gần đây về khả năng của thiết bị di động, từ các công nghệ dựa trên vị trí đến hệ thống thanh toán di động, ngày càng có nhiều doanh nghiệp trở thành Amazon trong ngành của họ. Hãy xem xét dịch vụ chia sẻ xe dựa trên ứng dụng di động có tên Getaround.

Chỉ riêng ở Mỹ, tổng số thời gian nằm chờ của tất cả các ô tô cá nhân lên đến 6 tỷ giờ mỗi ngày. Dịch vụ chia sẻ xe cá nhân Getaround cho phép chủ sở hữu xe hơi kiếm tiền bằng cách chia sẻ khoảng thời gian nghỉ này với những người khác trong cộng đồng Getaround với một khoản phí. Doanh nghiệp trẻ này đã xây dựng một cơ sở phát triển nhanh chóng với 300.000 thành viên, những người nhận được 60% phí thuê xe – trung bình từ 500-1.000 đô-la mỗi tháng tùy theo xe. Getaround sẽ chăm sóc tất cả mọi thứ – liên hệ và hỗ trợ khách hàng, bảo hiểm, hỗ trợ dọc đường và thanh toán. Để sử dụng Getaround, bạn chỉ cần tải xuống ứng dụng di động và thẻ cung cấp cùng thông tin giấy phép lái xe. Sau đó, bạn có thể sử dụng ứng dụng để tìm kiếm và xem hàng nghìn xe hơi có sẵn trong khu phố để thuê theo giờ hoặc ngày mỗi khi cần. Bạn xác định vị trí xe bằng GPS trên điện thoại, mở khóa bằng ứng dụng và vào trong rồi lái nó đi. Thanh toán bằng thẻ tín dụng trong hồ sơ hoặc sử dụng Apple Pay chỉ bằng một cú chạm. Thật đơn giản. Ứng dụng Getaround thậm chí còn cung cấp các công cụ quản lý chuyến đi để lập kế hoạch cho những chuyến đi nghỉ ngắn khi đang di chuyển.

Marketing trên thiết bị di động có thể làm nhiều hơn là chỉ đơn giản hóa quá trình mua hàng. Nó cũng có thể đưa quảng cáo, phiếu giảm giá và các chương trình xúc tiến khác lên cấp độ mới. Người làm marketing trên thiết bị di động có thể cá nhân hóa các chương trình xúc tiến và đưa chúng vào những trải nghiệm khách hàng hàng ngày có liên quan. Ví dụ, Kiip, một mạng lưới phần thưởng di động, chuyên giúp các thương hiệu đưa tới cho khách hàng phần thưởng phù hợp vào đúng thời điểm dựa trên hoạt động hàng ngày của họ. Doanh nghiệp này khởi đầu bằng việc nhúng công nghệ của mình vào các ứng dụng trò chơi điện tử như Zombie Farm và Mega Jump. Các game thủ đạt đến cấp độ trò chơi mới hoặc đáp ứng một số mục tiêu khác sẽ nhận được phiếu giảm giá tại một trong những nhà bán lẻ yêu thích của họ, chẳng hạn như American Apparel.

Hiện nay Kiip tự hào với mạng lưới 60 triệu người dùng và 2.500 ứng dụng trò chơi, tập luyện, tăng hiệu suất làm việc, âm nhạc và các nội dung nấu ăn. Nó cung cấp hơn 500 triệu phần thưởng mỗi tháng cho các khách hàng như McDonald's, Propel, Sour Patch Kids, P&G và MasterCard. Đối với các ứng dụng tập luyện như MapMyRun và ứng dụng hiệu suất làm việc như Any.do, Kiip kết nối phần thưởng với các thành tựu thực tế. Khi người dùng hoàn thành các công việc trong danh sách việc cần làm hoặc đạt được mục tiêu, họ sẽ nhận được phần thưởng từ một thương hiệu có liên quan. Ví dụ, lăn khử mùi Secret của P&G thưởng cho người dùng nữ của MapMyRun với các lượt tải bài hát miễn phí để đưa vào danh sách nhạc khi tập luyện của họ. Và gã khổng lồ đồ ăn vặt Mondelez đã thưởng cho người dùng Any.do các gói kẹo Trident miễn phí khi họ thiết lập kỷ lục cá nhân mới.

Kiip giúp người làm marketing tiếp cận người dùng mục tiêu tại những khoảnh khắc tích cực với phần thưởng liên quan đến những việc họ làm và đạt được trong thời gian thực. Độc giả đọc được một số trang nhất định trong một ứng dụng đọc sách sẽ nhận được một đăng ký nhận tạp chí miễn phí. Những người dùng ứng dụng liên lạc dành cho các cặp đôi sẽ được tích điểm để dùng mua sắm từ 1-800-Flowers. Kiip thậm chí còn làm việc với doanh nghiệp kết nối ô tô Mojio, nơi những thiết bị đàm thoại 4G được cắm vào cổng chẩn đoán vấn đề của xe để theo dõi thông tin về tình trạng của xe, từ đó giúp chủ xe kết nối với con người, địa điểm và những thứ yêu thích. Thông qua Mojio, Kiip giúp cho khách hàng của mình – từ các doanh nghiệp bảo hiểm và tiệm sửa xe, cho tới những điểm trông xe và doanh nghiệp vận hành gara – đưa ra những phần thưởng liên quan cụ thể tới địa điểm và hành vi của tài xế.

Không giống như biểu ngữ, quảng cáo pop-up hoặc email thông thường, Kiip thường hỗ trợ các hoạt động thường ngày của người dùng thay vì làm gián đoạn chúng. Theo nhà sáng lập kiêm CEO của Kiip, Kiip "không làm marketing theo thời gian thực, mà chủ yếu giải quyết các nhu cầu theo thời gian thực." Thực tế, ông khẳng định, Kiip không thực sự kinh doanh quảng cáo trên thiết bị di động – mà kinh doanh hạnh phúc. "Chúng tôi muốn tận dụng niềm hạnh phúc," ông nói. "Mọi thứ sẽ tốt hơn khi bạn hạnh phúc." Tính kịp thời và di động, mức độ phù hợp

và hạnh phúc có hiệu quả trong việc tạo phản hồi từ người dùng. Người dùng đổi các ưu đãi di động của Kiip đạt mức 22%, so với 0,3% của các ứng dụng quảng cáo thông thường. Các quà tặng của Kiiip cũng tăng lượt kiểm tra ứng dụng lên 30% và tăng hơn gấp đôi thời gian sử dụng ứng dụng trung bình.

Thời gian đầu, rất nhiều người tiêu dùng hoài nghi về marketing trên thiết bị di động. Tuy nhiên, thường thì họ sẽ thay đổi suy nghĩ khi di động đưa tới những thông tin có ích về doanh nghiệp và mua sắm, các nội dung giải trí hoặc phiếu giảm giá đúng lúc. Đa số các hoạt động trên di động chỉ nhắm đến những người tiêu dùng chủ động tải về và đăng ký ứng dụng. Với môi trường marketing trên thiết bị di động ngày càng chật chội, khách hàng sẽ không sử dụng ứng dụng trừ phi họ thấy lợi ích thực sự từ nó. Thách thức với người làm marketing là phải phát triển các đề xuất, quảng cáo và ứng dụng di động có giá trị nhằm thu hút những khách hàng có nhu cầu.

Nguồn: Denise Restauri, "With the Getaround App, Your Idle Car Can Pay for Itself," Forbes, ngày 25/2/2016, www.forbes.com/sites/deniserestauri/2016/02/25/this-millennial-is-upending-the-transportation-industry-and-she-needs-your-car/#616b02e843f4; Lindsay Harrison, "Kiip: For Making Mobile Ads That People Want," Fast Company, ngày 11/2/2013, www.iastcompany.com/most-innovative-companies/2013/kiip; Christina Chaey, "How Kiip Ties Brand Rewards to Game and Life Achievements to Make Mobile Ads Engaging," Fast Company, ngày 23/7/2012, www.fastcocreate.com/1681287; Neil Undgerleider, "Advertisers Are about to Enter Your Connected Car," Fast Company, ngày 11/4/2014, www.fastcompany.com/3028744/most-innovative-companies/advertisers-are-about-to-enter-your-connected-car; Katherine Dunkin, "Building a Peer-to-Peer Car Sharing Network at Age 27," Entrepreneur, ngày 20/8/2014, www.entrepreneur.com/article/236473; "Digital Ad Spending to Surpass TV Next Year," eMarketer, ngày 8/3/2016, www.emarketer.com/Article/Digital-Ad-Spending-Surpass-TV-Nexl-Year/1013671; www.powderproject.com/www.kiip.com/me, www.getaround.com/mobile, www.getaround.com/tour và www.getaround.com/tour/benefits, truy cập tháng 10/2016.

Quảng cáo di động đa phương tiện ngày nay có thể tạo ra sự gắn kết và tác động đáng kể. Ví dụ, Macy's đã xây dựng chiến dịch quảng bá "Brazil: Hành trình huyền diệu" xung quanh một ứng dụng điện thoại thông minh phổ biến và giàu trí tưởng tượng. Chiến dịch bao gồm trang phục từ các nhà thiết kế Brazil và trải nghiệm tại cửa hàng tôn vinh văn hóa Brazil. Bằng cách sử dụng điện thoại thông minh để quét mã quanh cửa hàng, người mua có thể tìm hiểu về thời trang đặc trưng và trải nghiệm văn hóa Brazil thông qua các chuyến tham quan ảo, chẳng hạn như chuyến đi đến Amazon, chuyến thăm Rio de Janeiro trong dịp lễ Carnival hoặc tham dự một trận đấu bóng đá của Brazil.

Hầu hết những người làm marketing tạo ra các web trực tuyến di động của riêng họ, rồi tối ưu hóa cho các nhà cung cấp điện thoại và dịch vụ di động cụ thể. Một số khác tạo ra các ứng dụng di động hữu ích hoặc giải trí để thu hút khách hàng với thương hiệu của họ cũng như giúp khách hàng mua sắm. Ví dụ, ứng dụng Color Capture của Benjamin Moore cho phép khách hàng chụp ảnh các vật thể nhiều màu sắc, sau đó ghép chúng với bất kỳ màu sơn nào trong số 3.500 màu của Benjamin Moore. Ứng dụng di động của Starbucks cho phép người tiêu dùng sử dụng điện thoại như một chiếc thẻ Starbucks để mua hàng nhanh chóng và dễ dàng. Các ứng dụng di động của Charles Schwab cũng cho phép khách hàng nhận tin tức đầu tư mới nhất, theo dõi tài khoản của họ và thực hiện giao dịch bất cứ khi nào tại bất kỳ vị trí nào – nó giúp bạn "kết nối với tiền của bạn".

Tuy nhiên, cũng như các hình thức marketing trực tiếp khác, doanh nghiệp phải sử dụng marketing trên thiết bị di động một cách có trách nhiệm, nếu không sẽ gây nguy hiểm cho những người tiêu dùng vốn đã mệt mỏi vì quảng cáo. Hầu hết mọi người không muốn bị gián đoạn thường xuyên bởi quảng cáo, vì vậy những người làm marketing phải có cách thu hút mọi người trên thiết bị di động một cách thông minh. Mấu chốt là cung cấp thông tin thực sự hữu ích và các đề xuất khiến người tiêu dùng muốn tham gia. Nhiều người làm marketing cũng xác định mục tiêu quảng cáo di động trên cơ sở chỉ chọn tham gia theo nhu cầu.

Tóm lại, marketing kỹ thuật số trực tiếp – marketing trực tuyến, qua truyền thông xã hội và trên thiết bị di động – mang lại nhiều hứa hẹn lẫn thách thức cho tương lai. Những người ủng hộ hăng hái nhất của nó luôn tưởng tượng ra viễn cảnh khi internet và marketing kỹ thuật số sẽ trở thành nguồn thông tin, gắn kết và mua hàng thay thế cho tạp chí, báo, thậm chí các cửa hàng. Tuy nhiên, hầu hết những người làm marketing có một cái nhìn thực tế hơn. Đối với hầu hết doanh nghiệp, marketing kỹ thuật số và marketing truyền thông xã hội sẽ vẫn chỉ là một cách tiếp cận quan trọng đối với thị trường, hoạt động cùng với các phương pháp khác trong hỗn hợp marketing tích hợp hoàn thiện.

CÁC HÌNH THỨC MARKETING TRỰC TIẾP TRUYỀN THỐNG

Mặc dù hiện nay các công cụ marketing kỹ thuật số đang phát triển nhanh và là tâm điểm chú ý, song các công cụ marketing trực tiếp truyền thống vẫn còn có đất diễn và được sử dụng nhiều. Chúng ta sẽ xem xét các hình thức marketing trực tiếp truyền thống ở Hình 17.1.

Các hình thức marketing trực tiếp truyền thống chính bao gồm bán hàng trực tiếp hoặc bán hàng cá nhân, marketing trực tiếp qua thư, catalog, điện thoại, marketing qua truyền hình phản hồi trực tiếp (DRTV) và marketing tại ki-ốt. Chúng ta đã tìm hiểu cụ thể về bán hàng cá nhân ở Chương 16. Ở chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu về các hình thức khác của marketing trực tiếp truyền thống.

Lời tác giả: Mặc dù marketing trực tuyến, qua truyền thông xã hội và trực tiếp qua di động có vẻ đang chiếm phần lớn sự chú ý hiện nay, các phương tiện truyền thông trực tiếp truyền thống vẫn chiếm một phần đáng kể trong các hoạt động marketing trực tiếp. Hãy nghĩ về hòm thư luôn quá tải của bạn.

Marketing trực tiếp qua thư

Marketing trực tiếp qua thư (direct-mail marketing) bao gồm việc gửi các lời chào hàng, thông báo, nhắc nhở hoặc những nội dung khác trực tiếp tới một người ở một địa chỉ cụ thể. Sử dụng một danh sách thư được chọn lọc, những người làm marketing trực tiếp gửi đi hàng triệu nội dung mỗi ngày – dưới dạng thư, catalog, quảng cáo, tờ rơi, sản phẩm dùng thử, video… Những người làm marketing ở Mỹ chi

Marketing trực tiếp qua thư
Marketing qua việc gửi các lời chào hàng, thông báo, nhắc nhở hoặc những nội dung khác trực tiếp tới một người ở một địa chỉ cụ thể.

tới 47 tỷ đô-la mỗi năm cho thư trực tiếp (bao gồm cả catalog và thư thông thường), chiếm tới 30% tổng chi tiêu cho marketing trực tiếp.[37]

Thư trực tiếp phù hợp cho hình thức truyền thông một-một trực tiếp. Nó có tính chọn lựa thị trường mục tiêu cao, có thể cá nhân hóa, linh hoạt và đo lường kết quả dễ dàng. Mặc dù thư trực tiếp tốn nhiều chi phí CPM hơn các phương tiện truyền thông đại chúng như truyền hình và tạp chí, nhưng những cá nhân được tiếp cận lại có nhiều tiềm năng hơn. Thư trực tiếp đã chứng tỏ được thành công trong việc quảng bá đủ loại sản phẩm, từ sách, bảo hiểm, du lịch, quà tặng, thực phẩm cao cấp, quần áo và những mặt hàng tiêu dùng khác, cho tới các sản phẩm công nghiệp đủ loại. Các quỹ từ thiện cũng sử dụng thư trực tiếp để gây quỹ hàng tỷ đô-la mỗi năm.

Một số nhà phân tích dự đoán sự đi xuống của việc sử dụng các hình thức gửi thư trực tiếp truyền thống trong những năm tới, khi những người làm marketing chuyển sang các hình thức kỹ thuật số mới, như marketing qua email và trực tuyến, qua truyền thông xã hội và trên thiết bị di động. Hình thức marketing kỹ thuật số trực tiếp gửi đi thông điệp với tốc độ đáng kinh ngạc và chi phí rẻ hơn so với tốc độ "rùa bò" khi gửi thư truyền thống thông qua hệ thống bưu điện quốc gia.

Tuy nhiên, mặc dù các hình thức marketing kỹ thuật số trực tiếp mới đang bùng nổ, marketing trực tiếp qua thư truyền thống vẫn được hầu hết những người làm marketing sử dụng. Marketing qua thư truyền thống mang lại một số lợi thế khác biệt so với các hình thức kỹ thuật số. Nó cung cấp một cái gì đó hữu hình cho mọi người cầm và giữ được, và nó có thể được sử dụng để gửi mẫu hàng dùng thử. "Thư từ làm cho sự vật giống thật hơn," một nhà phân tích nói. Nó "tạo ra một kết nối cảm xúc với khách hàng mà kỹ thuật số không thể. Họ giữ nó, xem nó và gắn kết với nó theo cách hoàn toàn khác với trải nghiệm [kỹ thuật số] của mình." Theo Bưu điện Mỹ, 98% người dân kiểm tra hộp thư thực của họ mỗi ngày. Ngược lại, email và các hình thức kỹ thuật số khác dễ dàng bị bỏ qua, bị lọc hoặc xóa đi. Ngày nay, với các bộ lọc thư rác và trình duyệt chặn quảng cáo lọc ra email quảng cáo trên thiết bị di động, một chuyên gia marketing trực tiếp nói, "đôi khi bạn phải liếm một vài con tem."[38]

Gửi thư trực tiếp theo cách truyền thống là một phần hiệu quả trong chiến dịch marketing tích hợp lớn hơn. Ví dụ, GEICO phụ thuộc rất nhiều vào quảng cáo trên truyền hình để thiết lập nhận thức và định vị của cộng đồng. Tuy nhiên, họ cũng sử dụng rất nhiều hình thức gửi thư trực tiếp để thoát khỏi sự phủ sóng dày đặc của quảng cáo bảo hiểm trên truyền hình. GEICO gửi thư trực tiếp tới các khách hàng mục tiêu, mời họ hành động ngay lập tức để tiết kiệm tiền bảo hiểm ô tô của mình bằng cách truy cập geico.com, gọi số 1-800-947-AUTO hoặc liên hệ với đại lý GEICO địa phương. GEICO cũng khiến các nội dung thư trực tiếp của mình không thể bỏ qua như quảng cáo trên truyền hình và nền tảng

kỹ thuật số. ✱Ví dụ, khách hàng tiềm năng có thể nhận được một bức thư cá nhân với thông điệp "tiết kiệm tiền" cùng một mã quét ở mặt trước của phong bì, kích thích họ nhìn vào bên trong hoặc đơn giản là quét mã bằng điện thoại thông minh. Việc quét mã sẽ đưa họ đến thẳng web di động của GEICO, nơi họ nhận được thông tin bổ sung và lời kêu gọi hành động.



Marketing qua thư trực tiếp: GEICO sử dụng rất nhiều thư trực tiếp để thoát ra khỏi sự phủ sóng dày đặc của các quảng cáo bảo hiểm.
GEICO.

Thư trực tiếp có thể bị coi là *thư rác* nếu được gửi cho những người không quan tâm đến nó. Vì lý do này, những người làm marketing thông thái đang nhắm mục tiêu gửi thư trực tiếp một cách cẩn thận, để không lãng phí tiền bạc của họ và thời gian của người nhận. Họ thiết kế các chương trình dựa trên sự cho phép chỉ gửi trực tiếp qua thư đến những người muốn nhận nó.

Marketing qua catalog
Marketing trực tiếp thông qua các ấn phẩm, video hoặc catalog kỹ thuật số được gửi tới những khách hàng được chọn, trưng bày tại cửa hàng hoặc trình chiếu trực tuyến.

Marketing qua catalog

Đã có nhiều thay đổi thú vị trong hoạt động **marketing qua catalog** nhờ những tiến bộ trong công nghệ, cùng với xu hướng chuyển dịch sang marketing cá nhân hóa một-một. Tạp chí *Catalog Age* trước đây định nghĩa *catalog* là "một bản in được ghim lại với nhau, dày ít nhất 8 trang, bán nhiều sản phẩm và cung cấp một cơ chế đặt hàng trực tiếp." Ngày nay, định nghĩa này phải được sửa đổi để đáp ứng thời đại mới.

Với sự phát triển của internet và marketing kỹ thuật số, ngày càng có nhiều catalog được làm trên nền tảng kỹ thuật số. Một loạt catalog trực tuyến đã xuất hiện và hầu hết catalog in truyền thống đều đưa thêm các catalog dựa trên web và trên ứng dụng mua sắm di động vào hỗn hợp marketing của họ. Ví dụ, catalog đến từ các nhà bán lẻ như Macy's, Anthropoiogie, L.L. Bean, Hammacher Schlemmer hoặc West Elm đều dễ dàng được tìm đọc trên điện thoại thông minh hoặc máy tính bảng. Chỉ vài ngày trước khi catalog Eddie Bauer mới nhất được gửi đến qua thư, khách hàng có thể truy cập nó trên máy tính xách tay hoặc thiết bị di động tại eddiebauer.com hoặc thông qua các phương tiện truyền thông xã hội như Pinterest. Catalog trên điện thoại di động của Eddie Bauer mang đến cho khách hàng sự tiện lợi ngay khi tìm kiếm và mua hàng.

Catalog trên nền tảng kỹ thuật số loại bỏ bớt chi phí in ấn và gửi thư. Nó cũng cho phép bán hàng theo thời gian thực: Sản phẩm và tính năng có thể được thêm hoặc xóa khi cần, và giá cả có thể được điều chỉnh ngay lập tức để phù hợp với nhu cầu mua. Catalog trực tuyến còn có thể cung cấp một lượng hàng hóa gần như không giới hạn, khác với hạn

chế của catalog in. Khách hàng có thể mang theo catalog trên nền tảng kỹ thuật số tới bất cứ nơi nào mà họ đi, ngay cả khi mua sắm tại các cửa hàng ngoài đời thực. Catalog trực tuyến cũng cung cấp nhiều hình thức trình bày hơn, bao gồm cả phần tìm kiếm và video. Cuối cùng, catalog trên nền tảng kỹ thuật số có tính tương tác. Ví dụ, ứng dụng catalog của IKEA cho phép khách hàng thử nghiệm các thiết kế căn phòng và phối màu để xem sản phẩm của IKEA trông như thế nào trong không gian của họ, đồng thời chia sẻ ý tưởng sản phẩm và thiết kế với người khác qua phương tiện truyền thông xã hội.

Mặc dù catalog trên nền tảng kỹ thuật số có nhiều lợi thế, song catalog in vẫn đang phát triển mạnh. Những người làm marketing trực tiếp ở Mỹ đã gửi đi khoảng 12 tỷ catalog năm ngoái, tức là hơn 97 cuốn cho mỗi hộ gia đình Mỹ.[39] Tại sao các doanh nghiệp lại không loại bỏ việc gửi các catalog in lỗi thời trong thời đại kỹ thuật số mới này? Một phần lý do là vì catalog in là một trong những cách tốt nhất để thúc đẩy bán hàng trực tuyến và di động, làm cho chúng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết trong thời đại kỹ thuật số. Ví dụ, một cuộc khảo sát cho thấy 75% người mua hàng của Land's End nói rằng họ xem catalog trước khi vào trang web trực tuyến hoặc di động của nhà bán lẻ để mua hàng. Doanh nghiệp quần áo dành cho nam giới Bonobos cũng đã phát hiện ra rằng 30% khách hàng trực tuyến mới của họ được truyền cảm hứng mua sắm sau khi nhận được catalog in, và những người mua này chi tiêu nhiều hơn 50% so với người mua hàng Bonobos không nhận được catalog.[40]



✱Catalog: Ngay cả trong thời đại kỹ thuật số, các catalog in vẫn phát triển. Bên cạnh catalog truyền thống, Patagonia còn gửi đi các catalog được xây dựng theo chủ đề phong cách sống, như "một cách chúng tôi nói chuyện với những người bạn thân nhất và những người hiểu rõ về thương hiệu này."
Patagonia

Nhưng ngoài khả năng thúc đẩy doanh số ngay lập tức, catalog in còn tạo ra kết nối cảm xúc với khách hàng. Bằng cách nào đó, việc lật trang catalog thực tế thu hút người tiêu dùng theo cách mà các hình ảnh kỹ thuật số không thể làm được. Nhiều người bán còn liên tục làm mới catalog của họ, khiến chúng không chỉ là những cuốn sách chứa đầy hình ảnh sản phẩm và giá cả. Ví dụ, Anthropoiogie gọi catalog của mình là "tạp chí" và lấp đầy chúng bằng hình ảnh về phong cách sống. "Tất nhiên chúng tôi đang cố gắng bán quần áo và phụ kiện," CMO của Anthropologie nói, "nhưng mục đích chính của catalog là để truyền cảm hứng và sự gắn kết."

Tương tự, ngoài 10 catalog truyền thống in ấn mỗi năm, Patagonia còn gửi các catalog khác được xây dựng xung quanh nhiều chủ đề khác nhau. ✱Một catalog gần đây có nội dung về chim, với hình ảnh những đứa trẻ chăm kền kền ở Chile và tình nguyện viên động vật hoang dã ở California đang thả những con diều hâu đuôi đỏ được phục hồi.

Catalog chỉ bao gồm một số ít sản phẩm, được đặt trên 4 trang cuối của cuốn sách dày 43 trang. Các catalog kiểu như vậy là "một cách

chúng tôi nói chuyện với những người bạn thân nhất và những người hiểu rõ về thương hiệu này," một chuyên gia marketing của Patagonia nói. "Nhiều năm trước, [catalog] là một công cụ bán hàng và bây giờ nó đã trở thành một nguồn cảm hứng," một chuyên gia marketing trực tiếp khác cho biết. "Chúng tôi biết khách hàng của mình yêu thích trải nghiệm có thể sờ nắm."[41]

Marketing qua điện thoại

Marketing qua điện thoại
Bán hàng trực tiếp cho khách hàng qua điện thoại.

Marketing qua điện thoại là hình thức bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng và doanh nghiệp qua điện thoại. Những người làm marketing ở Mỹ chi khoảng 44 tỷ đô-la cho hoạt động marketing qua điện thoại trong năm nay, gần bằng chi phí bỏ ra cho gửi thư trực tiếp. Chúng ta đã quen với hình thức marketing qua điện thoại tới người tiêu dùng, nhưng những người làm marketing B2B cũng rất hay sử dụng hình thức này. Họ sẽ dùng hình thức *hướng ngoại (outbound)* để bán hàng trực tiếp tới người tiêu dùng và doanh nghiệp. Họ cũng sẽ sử dụng hình thức *hướng nội (inbound)* với số gọi miễn phí để nhận đơn đặt hàng, từ quảng cáo truyền hình, quảng cáo in, thư trực tiếp hoặc catalog.

Nếu được thiết kế và xác định mục tiêu phù hợp, marketing qua điện thoại sẽ mang lại nhiều lợi ích, bao gồm sự tiện lợi khi mua sắm cùng lượng thông tin về sản phẩm, dịch vụ phong phú. Tuy nhiên, sự bùng nổ marketing qua điện thoại theo kiểu hướng ngoại không mong muốn trong những năm qua đã gây bực bội cho người tiêu dùng – những người hầu như từ chối tất cả "các cuộc điện thoại rác" hàng ngày. Năm 2003, các nhà lập pháp Mỹ đã phản ứng lại vấn đề này bằng việc cho phép các hộ gia đình đăng ký Danh sách Không-Được-Gọi trên phạm vi toàn quốc, được quản lý bởi Ủy ban Thương mại Liên bang (FTC). Pháp luật cấm hầu hết những cuộc gọi với mục đích bán hàng đến các số điện thoại đã đăng ký (mặc dù người tiêu dùng vẫn có thể nhận cuộc gọi từ các nhóm phi lợi nhuận, nhóm chính trị và những doanh nghiệp mà họ có giao dịch kinh doanh gần thời điểm đó). Người tiêu dùng đã hưởng ứng rất nhiệt tình. Đến nay, hơn 222 triệu số điện thoại đã được đăng ký tại www.donotcall.gov hoặc qua số điện thoại 888-382-1222.[43] Các doanh nghiệp không tuân theo đạo luật Không-Được-Gọi có thể bị phạt đến 16.482 đô-la cho mỗi lần vi phạm. Kết quả là, theo báo cáo của một phát ngôn viên FTC, chương trình "đã đặc biệt thành công".

Đạo luật Không-Được-Gọi đã gây tổn thất cho ngành marketing qua điện thoại. Tuy nhiên, hai hình thức chính của marketing qua điện thoại – marketing qua điện thoại hướng nội cho người dùng và hướng ngoại B2B – vẫn phát triển mạnh mẽ. Marketing qua điện thoại vẫn là một công cụ chính nhằm gây quỹ cho các tổ chức phi lợi nhuận và chính trị. Điều thú vị là, đạo luật Không-Được-Gọi có vẻ hữu ích với hầu hết những người làm

marketing trực tiếp hơn là gây ra tổn thất cho họ. Thay vì thực hiện các cuộc gọi không mong muốn, nhiều người trong số họ đang phát triển hệ thống gọi "chọn tham gia". Hệ thống này cung cấp đầy đủ các thông tin hữu ích cho khách hàng, những người cho phép các doanh nghiệp liên hệ với họ qua điện thoại hay email. Mô hình chọn tham gia đã mang lại doanh thu tốt hơn cho những người làm marketing.

Marketing qua truyền hình phản hồi trực tiếp
Marketing trực tiếp thông qua truyền hình, bao gồm các quảng cáo thương mại hoặc quảng cáo thông tin trên truyền hình phản hồi trực tiếp và quảng cáo trên truyền hình tương tác (iTV).

Marketing qua truyền hình phản hồi trực tiếp

Marketing qua truyền hình phản hồi trực tiếp (DRTV) thường gồm một trong hai hình thức chính sau: quảng cáo qua truyền hình phản hồi trực tiếp và truyền hình tương tác (iTV). Với hình thức *quảng cáo qua truyền hình phản hồi trực tiếp*, những người làm marketing trực tiếp phát các chương trình quảng cáo trên truyền hình, thường kéo dài 60-120 giây, giới thiệu đầy thuyết phục về một sản phẩm và kèm theo số điện thoại miễn phí hay trang web để đặt hàng. Nó cũng bao gồm các chương trình *quảng cáo thương mại* dài 30 phút hoặc hơn về một sản phẩm.

Các chiến dịch quảng cáo phản hồi trực tiếp trên truyền hình thành công sẽ tạo ra doanh số lớn. Ví dụ, Guthy-Renker, doanh nghiệp nhỏ chuyên thực hiện các quảng cáo dưới dạng thông tin, đã tạo bệ phóng để sản phẩm trị mụn Proactiv Solution và các sản phẩm "chuyển đổi" khác trở thành những thương hiệu quyền lực, mang về mức doanh thu 1,8 tỷ đô-la mỗi năm từ 5 triệu người sử dụng (so với chỉ 150 triệu đô-la doanh thu mà các thương hiệu sản phẩm điều trị mụn bán tại các nhà thuốc ở Mỹ đạt được một năm). Guthy-Renker kết hợp DRTV với những chiến dịch truyền thông xã hội sử dụng Facebook, Pinterest, Google+, Twitter và YouTube để tạo ra các kênh marketing trực tiếp tích hợp, nhằm tạo dựng sự gắn kết và hành vi mua hàng của người tiêu dùng.[44]

Các quảng cáo DRTV thường kết hợp với những lời rao hàng náo nhiệt hoặc đáng ngờ dành cho những sản phẩm như chất tẩy rửa, tẩy vết bẩn, đồ dùng trong nhà bếp và các phương pháp tiện lợi để giữ cho cơ thể khỏe mạnh mà không cần tập luyện vất vả. Ví dụ, trong vài năm trở lại đây, những người bán hàng ồn ào trên truyền hình như Anthony Sullivan (sản phẩm Swivel Sweeper, Awesome Auger) và Vince Offer (sản phẩm ShamWow, SlapChop) đã thu về hàng tỷ đô-la doanh số bán hàng cho các sản phẩm "Như được quảng cáo trên truyền hình". Các thương hiệu như OxiClean, ShamWow và Snuggie (chăn có ống tay) đã trở thành những biểu tượng được khách hàng tôn sùng trên DRTV. Chuyên gia marketing trực tiếp Beachbody cũng mang lại hơn 570 triệu đô-la hàng năm thông qua một lượng lớn video tập luyện – từ P90X và T-25 đến Insanity và Hiphop Abs – được quảng cáo trên truyền hình thông qua những câu chuyện trước-và-sau, các video tập luyện cùng những lời cổ vũ từ các nhà sáng tạo.[45]

Tuy nhiên, trong những năm gần đây, một lượng lớn doanh nghiệp – từ P&G, Disney, Revlon và Apple, tới Toyoya, Coca-Cola, Sears, Home Deport và cả Hải quân Mỹ – đã bắt đầu sử dụng các quảng cáo thông tin để bán hàng, hướng khách hàng đến nhà bán lẻ, chiêu mộ thành viên hoặc thu hút người mua tới các trang trực tuyến, di động và truyền thông xã hội.

Một hình thức marketing qua truyền hình phản hồi trực tiếp gần đây là *truyền hình tương tác (iTV)*, cho phép người xem tương tác với chương trình truyền hình và quảng cáo. Nhờ các công nghệ như hệ thống cáp tương tác, tivi thông minh kết nối với internet, điện thoại thông minh và máy tính bảng, giờ đây người tiêu dùng có thể sử dụng điều khiển từ xa trên tivi, điện thoại hoặc các thiết bị khác để có thêm thông tin hoặc mua hàng trực tiếp từ quảng cáo trên truyền hình. Ví dụ, hãng bán lẻ thời trang H&M gần đây đã chạy quảng cáo cho phép khán giả sở hữu một số dòng tivi thông minh nhất định của Samsung sử dụng điều khiển từ xa để trực tiếp tương tác với quảng cáo. Một menu nhỏ sẽ bật lên, hiển thị khi quảng cáo chạy, cung cấp thông tin sản phẩm, khả năng gửi thông tin đó đến một thiết bị khác và các cách thức để mua trực tiếp.[46]

Ngoài ra, với việc ranh giới giữa tivi và các màn hình khác ngày càng bị xóa nhòa, quảng cáo tương tác và quảng cáo dưới dạng thông tin xuất hiện không chỉ trên truyền hình, mà còn trên các nền tảng di động, trực tuyến và truyền thông xã hội, tăng thêm nhiều điểm marketing trực tiếp tương tác giống như trên truyền hình. Bên cạnh đó, hầu hết các quảng cáo truyền hình ngày nay thường kèm theo đường dẫn của trang web, trang di động và trang mạng xã hội, cho phép người tiêu dùng đa màn hình kết nối trong thời gian thực để có thêm thông tin và chia sẻ về những thương hiệu được quảng cáo.

Marketing tại ki-ốt

Khi người tiêu dùng ngày càng trở nên thoải mái hơn với việc sử dụng công nghệ kỹ thuật số và màn hình cảm ứng, nhiều doanh nghiệp chọn hình thức trưng bày thông tin và máy đặt hàng – được gọi là các *ki-ốt* (máy bán hàng kiểu cũ với nhiều tính năng) – trong cửa hàng, sân bay, khách sạn, khuôn viên trường học và nhiều địa điểm khác. Ngày nay, ki-ốt hiện diện khắp nơi, từ những khách sạn tự phục vụ, quầy làm thủ tục của các hãng hàng không cho đến quầy thông tin và bán sản phẩm tại trung tâm mua sắm, cho tới các thiết bị cho phép bạn mua hàng hóa không được bán ở cửa hàng. Hiện nay rất nhiều "ki-ốt thông minh" hiện đại được thiết kế không dây. Một số cỗ máy còn có thể sử dụng phần mềm nhận diện khuôn mặt để giúp đoán tuổi và giới tính, từ đó đưa ra các gợi ý sản phẩm phù hợp.

Các ki-ốt trong cửa hàng của Kodak, Fuji và HP cho phép khách hàng tải hình ảnh từ thẻ nhớ, điện thoại và các thiết bị lưu trữ kỹ thuật số khác, rồi chỉnh sửa chúng để in ra ảnh có chất lượng màu cao. Các ki-ốt của Seattle's Best bán các sản phẩm tiêu dụng, thuốc và cả

café. ✱Redbox vận hành hơn 24.000 ki-ốt cho thuê DVD ở các cửa hàng McDonald's, siêu thị Walmart, Walgreens, CVS, Family Dollar và nhiều cửa hàng đại lý bán lẻ khác. Tại đây khách hàng lựa chọn trên màn hình cảm ứng, rồi quẹt thẻ tín dụng hay thẻ ghi nợ để thuê đĩa DVD với giá 2 đô-la một ngày.



✱Marketing tại ki-ốt: Redbox có đến hơn 42.000 ki-ốt cho thuê DVD đang hoạt động tại các siêu thị, nhà hàng đồ ăn nhanh và điểm bán lẻ.

ZoomSystems tạo ra những ki-ốt nhỏ, độc lập có tên là ZoomShops cho các nhà bán lẻ, từ Apple, Sephora và The Body Shop đến Macy's và Best Buy. Ví dụ, 100 ki-ốt ZoomShop của Best Buy Express – trải dọc khắp nước Mỹ, tọa lạc tại các sân bay, trung tâm thương mại sầm uất, căn cứ quân sự, cửa hàng bán lẻ và khu nghỉ dưỡng – tự động bán các máy nghe nhạc di động, máy ảnh kỹ thuật số, máy chơi game, tai nghe, sạc điện thoại, đồ du lịch tiện lợi cùng nhiều sản phẩm thông dụng khác. Theo ZoomSystems, bán lẻ tự động ngày nay "mang đến [cho người tiêu dùng] sự tiện lợi khi mua sắm trực tuyến, song song với sự hài lòng khi nhận được sản phẩm ngay lập tức của bán lẻ truyền thống."[47]

Vấn đề chính sách công trong marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số

Lời tác giả: Mặc dù chúng ta phần lớn được lợi từ các hoạt động marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số, nhưng cũng giống như mọi thứ khác trong cuộc sống, chúng cũng có những mặt tối. Những người làm marketing và khách hàng đều cần đề phòng những hoạt động marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số gây khó chịu hoặc có hại.

Những người làm marketing trực tiếp và khách hàng của họ thường được hưởng mối quan hệ đôi bên cùng có lợi. Tuy nhiên, thỉnh thoảng vẫn có một số vấn đề nảy sinh. Các chiến lược gây hấn và đôi khi không minh bạch của một số người làm marketing trực tiếp có thể làm phiền hoặc gây tổn hại cho người tiêu dùng, khiến toàn ngành mang tiếng xấu. Những hình thức lạm dụng này có nhiều mức độ, từ đơn giản là gây phiền hà cho người tiêu dùng cho đến cách làm không công bằng, thậm chí là hoàn toàn lừa dối và gian lận. Ngành marketing trực tiếp cũng phải đối mặt với vấn đề xâm phạm quyền riêng tư, và những người làm marketing trực tuyến phải giải quyết các vấn đề an ninh di động và internet.

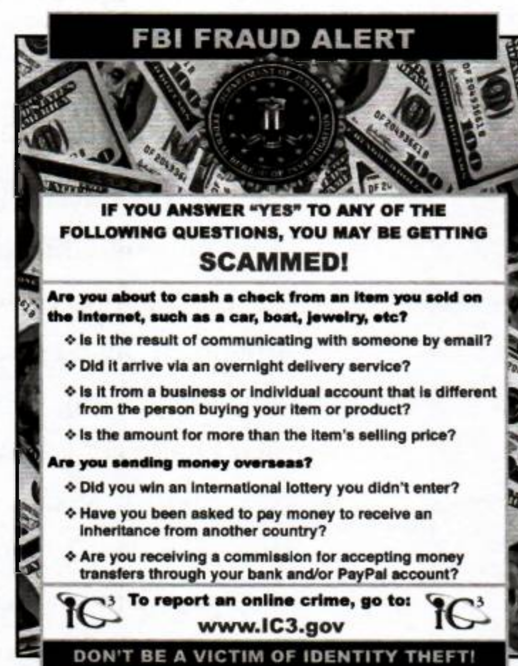
Sự gây hấn, bất công, lừa đảo và gian lận

Các hoạt động marketing trực tiếp quá mức đôi khi làm phiền hoặc gây khó chịu cho người tiêu dùng. Hầu hết chúng ta không thích quảng cáo phản hồi trực tiếp trên truyền hình quá ồn ào, dài dòng và nài nỉ. Hòm thư của chúng ta tràn ngập những thư rác không mong muốn, màn hình máy tính, điện thoại và máy tính bảng cũng nhấp nháy với những hiển thị quảng cáo trực tuyến và di động không mong muốn.

Ngoài việc gây khó chịu cho người dùng, một số người làm marketing trực tiếp bị cáo buộc đã lợi dụng thực hiện các hoạt động không công bằng đối với người mua bốc đồng hoặc nhẹ dạ cả tin. Các kênh mua sắm trên truyền hình, trang web lôi cuốn và chương trình quảng cáo thông tin nhắm đến những người nghiện mua sắm trên truyền hình dường như là thủ phạm tồi tệ nhất. Chúng mang đến những người dẫn chương trình nói năng lôi cuốn, dàn dựng nhiều màn trình diễn công phu, tuyên bố giảm giá mạnh mẽ trong thời gian có hạn "khi khuyến mãi vẫn còn" và khích lệ những người mua nhẹ dạ bằng việc cho họ thấy mua hàng thật dễ dàng.

Nhiều hình thức lừa đảo, chẳng hạn như đầu tư "ma" hoặc lừa tiền dưới hình thức quyên góp từ thiện, cũng tăng mạnh trong những năm gần đây. *Lừa đảo trên internet*, bao gồm cả hành vi lấy cắp thông tin cá nhân và lừa đảo tài chính, đã trở thành một vấn đề nghiêm trọng. ✱Các khiếu nại về lừa đảo mạng gửi tới Trung tâm Khiếu nại Tội phạm Internet (ICCC) đã tăng gấp 3 lần từ năm 2005 tới nay, lên tới 275.000 vụ mỗi năm. Năm ngoái, các hoạt động lừa đảo này đã làm thất thoát 800 triệu đô-la.[48]

Một trong những hình thức phổ biến của hành vi lừa đảo trên internet là *tấn công giả mạo*, một dạng trộm cắp thông tin cá nhân bằng cách sử dụng các trang web và email giả mạo để đánh lừa người dùng tiết lộ dữ liệu cá nhân của họ. Chẳng hạn, người dùng có thể nhận được một email được cho là từ ngân hàng hoặc doanh nghiệp thẻ tín dụng, thông báo rằng tài khoản bảo mật của họ đã bị xâm nhập. Người gửi yêu cầu họ đăng nhập vào một địa chỉ web cho sẵn và xác nhận số tài khoản, mật mã, thậm chí cả số thẻ an sinh xã hội của họ. Nếu làm theo các hướng dẫn này, thực tế người nhận thư đang chuyển những thông tin bí mật này cho bọn lừa đảo. Mặc dù hiện nay rất nhiều người đã biết đến hình thức này, nhưng tấn công giả mạo vẫn gây tổn thất rất lớn cho những người trót dại sa lưới. Nó cũng gây tổn hại đến bản sắc thương hiệu của các chuyên gia marketing trực tuyến hợp pháp – những người đã làm việc chăm chỉ để xây dựng lòng tin của người sử dụng web và email cũng như các hình thức trên nền tảng giao dịch kỹ thuật số khác.



✱Các hoạt động lừa đảo qua internet đã gia tăng theo cấp số nhân trong những năm gần đây. Trung tâm Khiếu nại Tội phạm Internet của FBI giúp người tiêu dùng dễ dàng thông báo với cơ quan chức năng về các hoạt động xâm phạm đáng nghi.
FBI

Nhiều người tiêu dùng cũng lo lắng về *bảo mật trực tuyến và kỹ thuật số*. Họ lo ngại những kẻ rình mò vô đạo đức sẽ nghe lén các giao dịch trực tuyến và bài đăng trên phương tiện truyền thông xã hội của họ, lấy thông tin cá nhân hoặc chặn số thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ. Mặc dù mua sắm trực tuyến hiện nay khá

phổ biến, nhưng một nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng 70% người tham gia vẫn lo ngại về hành vi trộm cắp danh tính. Những lo ngại như vậy không phải không có cơ sở, khi có rất nhiều vụ lộ dữ liệu người dùng hàng loạt bị tố cáo bởi các tổ chức khác nhau, từ nhà bán lẻ, dịch vụ viễn thông và ngân hàng cho đến nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe và chính phủ. Theo một nguồn tin, đã có 781 vụ vi phạm an ninh dữ liệu lớn ở Mỹ vào năm ngoái.[49]

Một mối quan tâm khác khi thực hiện marketing trên internet là *sự truy cập của các nhóm dễ bị tổn thương hoặc trái phép*. Ví dụ, những người làm marketing của các nội dung và trang web hướng đến người lớn khá khó khăn trong việc hạn chế truy cập đối với trẻ vị thành niên. Mặc dù Facebook, Snapchat, Twitter, Instagram và các mạng xã hội khác không cho trẻ em dưới 13 tuổi lập tài khoản, nhưng tất cả những mạng này đều có nhiều người dùng chưa đủ tuổi. Người trẻ dùng phương tiện truyền thông xã hội có thể đặc biệt dễ bị tổn thương trước các hình thức trộm cắp danh tính, tiết lộ thông tin cá nhân, trải nghiệm tiêu cực và những kẻ lừa đảo trực tuyến khác. Các nhà lập pháp tiểu bang và quốc gia hiện đang tranh luận về những dự luật sẽ giúp bảo vệ trẻ em tốt hơn trong môi trường trực tuyến. Không may là điều này đòi hỏi sự phát triển của các giải pháp công nghệ, mà theo Facebook: "Thật không dễ dàng."[50]

Quyền riêng tư của người tiêu dùng

Xâm phạm quyền riêng tư có lẽ là vấn đề chính sách công khó khăn nhất mà ngành marketing trên thiết bị di động phải đối mặt hiện nay. Người tiêu dùng thường được hưởng lợi từ marketing cơ sở dữ liệu; họ nhận được nhiều đề nghị phù hợp với sở thích của họ. Tuy nhiên, nhiều nhà phê bình lo ngại rằng những người làm marketing biết *quá nhiều* về cuộc sống của người tiêu dùng và có thể sử dụng những hiểu biết này để lợi dụng họ một cách không công bằng. Họ tuyên bố đến một thời điểm nào đó, việc sử dụng rộng rãi các cơ sở dữ liệu sẽ xâm phạm quyền riêng tư của người tiêu dùng. Người tiêu dùng cũng lo lắng về sự riêng tư của họ. Mặc dù bây giờ họ sẵn sàng chia sẻ thông tin cá nhân và sở thích với người làm marketing thông qua các phương tiện truyền thông xã hội và nền tảng kỹ thuật số, song họ vẫn lo lắng về điều đó. Một cuộc khảo sát gần đây cho thấy 92% người dùng internet ở Mỹ lo lắng về quyền riêng tư trực tuyến của họ. Một nghiên cứu khác phát hiện ra rằng hơn 90% người Mỹ cảm thấy đã mất quyền kiểm soát với việc bị các doanh nghiệp thu thập và sử dụng dữ liệu cùng thông tin cá nhân của họ trên các trang truyền thông xã hội.[51]

Trong thời đại của "dữ liệu lớn", dường như mỗi khi người tiêu dùng đăng một điều gì đó lên mạng xã hội hoặc gửi một tweet, truy cập trang web, rút thăm trúng thưởng, đăng ký thẻ tín dụng hoặc đặt mua sản phẩm qua điện thoại hoặc trực tuyến, tên của họ đều sẽ

được nhập vào cơ sở dữ liệu vốn đã và đang phình ra của một số doanh nghiệp. Sử dụng các phân tích dữ liệu lớn tinh vi, những người làm marketing trực tiếp có thể khai thác các cơ sở dữ liệu này để "xác định mục tiêu vi mô" cho những hoạt động bán hàng của họ. Hầu hết những người làm marketing đều dần trở nên lành nghề trong việc thu thập và phân tích thông tin chi tiết của người tiêu dùng, cả trực tuyến lẫn ngoại tuyến. Ngay cả các chuyên gia đôi khi cũng ngạc nhiên bởi những gì người làm marketing có thể học hỏi. Dưới đây là bài viết của một phóng viên tờ *Advertising Age*:[52]

> Tôi không phải là kẻ mới bước vào nghề – tôi không chỉ làm việc ở *Ad Age*, mà còn chuyên viết về marketing trực tiếp. Tuy nhiên, ngay cả tôi cũng cảm thấy ngạc nhiên khi chúng tôi tổ chức một thử nghiệm, trong đó yêu cầu doanh nghiệp marketing cơ sở dữ liệu đưa ra một hồ sơ nhân khẩu học và tâm lý học của tôi. Nó thật là chính xác. Chỉ sử dụng các thông tin có sẵn công khai trên mạng, nó đã rút ra được ngày sinh, số điện thoại nhà riêng và xu hướng đảng phái chính trị của tôi. Nó ghi nhận rằng tôi đã tốt nghiệp đại học, đã kết hôn và cha hoặc mẹ tôi đã qua đời. Nó phát hiện ra rằng tôi có một số thẻ ngân hàng, thẻ tín dụng và thẻ bán lẻ tại các cửa hàng bách hóa "bình dân". Nó không chỉ biết tôi đã sống ở căn nhà đó bao lâu mà nó được mua bao nhiêu tiền, giá trị hiện giờ là bao nhiêu, loại hình thế chấp là gì và dự đoán được tôi còn phải trả bao nhiêu một cách tương đối chính xác. Nó ước tính thu nhập gia đình của tôi gần như hoàn hảo và xác định rằng tôi là người gốc Anh.
>
> Nhưng đó mới chỉ là khởi đầu. Doanh nghiệp cũng đưa ra chuẩn xác hồ sơ tâm lý của tôi. Nó phân loại tôi rất chính xác vào các nhóm khác nhau, chẳng hạn: kiểu người mua hàng theo chính kiến hơn là từ khuyến nghị của người khác; kiểu người không thích quảng cáo quá ầm ĩ; kiểu người hướng về gia đình và có hứng thú với âm nhạc, chạy bộ, thể thao, máy tính và thích đi nghe nhạc; kiểu người thường xuyên kết nối internet để cập nhật tin tức thể thao và thời sự; và kiểu người coi sức khỏe là giá trị cốt lõi. Đáng sợ không? Chắc chắn rồi.

Một số người tiêu dùng và các nhà hoạch định chính sách lo lắng rằng sự sẵn có của thông tin có thể khiến người tiêu dùng bị lạm dụng. Họ đặt ra câu hỏi rằng các doanh nghiệp thẻ tín dụng có được phép cung cấp dữ liệu về hàng triệu chủ thẻ của họ trên toàn thế giới cho các thương nhân chấp nhận thẻ của họ không? Các tiểu bang có bán tên và địa chỉ của người có bằng lái xe, cùng với thông tin về chiều cao, cân nặng và giới tính, cho phép các nhà bán lẻ quần áo nhắm đến những người cao hoặc thừa cân với những loại quần áo đặc biệt không? Hoặc các doanh nghiệp viễn thông có đúng khi cung cấp dữ liệu sử dụng điện thoại di động cho các doanh nghiệp phân tích dữ liệu, sau đó bán thông tin chi tiết của khách hàng cho những người làm marketing? Ví dụ, đơn vị Phân tích tiêu dùng 365 của SAP đã thu thập và bán thông tin chi tiết của khách hàng từ gần 300 cuộc gọi di động, lướt web và nhắn tin văn bản mỗi ngày, với mỗi 20-25 triệu thuê bao di động từ dữ liệu được cung cấp bởi các nhà khai thác di động.[53]

Cần phải có hành động

Để hạn chế các hoạt động marketing trực tiếp quá mức, nhiều cơ quan chính phủ đang điều tra các danh sách không-được-gọi và danh sách không-gửi-thư, danh sách không-theo-dõi-trực-tuyến và cả đạo luật Can Spam*. Để đối phó với những lo ngại về quyền riêng tư và bảo mật trực tuyến, chính phủ liên bang đã cân nhắc nhiều hành động lập pháp để điều chỉnh cách mà các nhà hoạt động trên môi trường trực tuyến, qua phương tiện truyền thông xã hội và trên di động thu thập cũng như sử dụng thông tin của người tiêu dùng. Ví dụ, Quốc hội Mỹ đang soạn thảo luật nhằm giúp người tiêu dùng kiểm soát nhiều hơn về cách các thông tin trực tuyến được sử dụng. Ngoài ra, FTC đang đóng vai trò tích cực hơn trong việc kiểm soát quyền riêng tư trực tuyến.

Tất cả những mối quan tâm này kêu gọi hành động mạnh mẽ của các chuyên gia marketing để theo dõi và ngăn chặn sự lạm dụng quyền lợi trước khi các nhà lập pháp chính thức can thiệp. Ví dụ, để tăng cường quy định của chính phủ, sáu nhóm nhà quảng cáo – Hiệp hội các Cơ quan Quảng cáo Mỹ, Liên đoàn Quảng cáo Mỹ, Hiệp hội Nhà quảng cáo Quốc gia, Hiệp hội Marketing Trực tiếp, Cục Quảng cáo Tương tác và Sáng kiến Quảng cáo Mạng – đã thiết lập các nguyên tắc quảng cáo trực tuyến thông qua Liên minh Quảng cáo Số. Trong số những biện pháp này, các nguyên tắc tự điều chỉnh kêu gọi chuyên gia marketing trực tuyến và di động cung cấp sự minh bạch cùng lựa chọn cho người tiêu dùng, nếu các thông tin về nội dung xem trực tuyến của họ được thu thập hoặc sử dụng nhằm định hướng quảng cáo dựa trên sở thích. ✱Ngành quảng cáo sử dụng *biểu tượng tùy chọn quảng cáo* – một chữ "i" nhỏ trong hình tam giác – thêm vào quảng cáo trực tuyến dựa trên hành vi, để nói với người tiêu dùng lý do tại sao họ nhìn thấy quảng cáo đó và cho phép họ từ chối.[54]



✱Sự riêng tư của người tiêu dùng: Ngành quảng cáo đã đồng ý sử dụng một biểu tượng tùy chọn quảng cáo để nói với người tiêu dùng lý do tại sao họ nhìn thấy quảng cáo đó và cho phép họ từ chối.
Digital Advertising Alliance

Quyền riêng tư của trẻ em cũng là vấn đề được đặc biệt quan tâm. Năm 2000, Quốc hội Mỹ đã thông qua Đạo luật Bảo vệ quyền riêng tư trực tuyến của trẻ em (COPPA), yêu cầu các nhà khai thác trực tuyến nhắm mục tiêu đến trẻ em buộc phải đăng các chính sách về quyền riêng tư trên trang web của họ. Trước khi thu thập thông tin cá nhân của trẻ em dưới 13 tuổi, họ cũng phải thông báo cho cha mẹ trẻ về bất kỳ thông tin nào đang được thu thập và có được sự đồng ý của cha mẹ chúng. Với sự ra đời của phương tiện truyền thông xã hội trực tuyến, điện thoại di động và các công nghệ kỹ thuật

*. Viết tắt của "Controlling the Assault of Non-Solicited Pornography and Marketing Act," một đạo luật của Mỹ được ban hành năm 2003 nhằm thiết lập các tiêu chuẩn quốc gia đầu tiên về việc gửi email thương mại (còn gọi là email marketing). (BTV)

số khác, Quốc hội Mỹ đã mở rộng Đạo luật COPPA vào năm 2013 để bao gồm cả "những hình thức định danh như cookie theo dõi hoạt động trực tuyến của trẻ, cũng như thông tin định vị địa lý, ảnh, video và bản ghi âm." Mối quan tâm chính là lượng dữ liệu được khai thác bởi các bên thứ ba từ phương tiện truyền thông xã hội, cũng như sự không rõ ràng trong chính sách bảo mật của phương tiện truyền thông xã hội.[55]

Nhiều doanh nghiệp đã phản ứng trước các mối lo ngại về quyền riêng tư và bảo mật của người tiêu dùng bằng những hành động riêng. Tuy vậy, vẫn có các doanh nghiệp khác đang tiếp cận vấn đề này trên quy mô rộng của toàn ngành. Ví dụ, TRUSTe, một tổ chức tự quản lý phi lợi nhuận đã làm việc với nhiều doanh nghiệp tài trợ lớn, bao gồm Microsoft, Yahoo!, AT&T, Facebook, Disney và Apple, để kiểm tra các biện pháp bảo mật và quyền riêng tư cũng như giúp người tiêu dùng sử dụng internet an toàn. Theo trang web của tổ chức: "TRUSTe tin rằng một môi trường cởi mở, tin tưởng lẫn nhau sẽ giúp tạo ra và giữ cho internet trở thành một cộng đồng miễn phí, thoải mái cũng như đa dạng, phong phú cho mọi người." Để trấn an người tiêu dùng, tổ chức sẽ đóng con dấu chứng nhận quyền riêng tư TRUSTe của mình cho các trang web, ứng dụng di động, marketing qua email cùng các kênh truyền thông trực tuyến và xã hội khác đáp ứng các tiêu chuẩn bảo mật và quyền riêng tư của họ.[56]

Toàn bộ ngành marketing trực tiếp cũng đang giải quyết các vấn đề về chính sách công. Ví dụ, trong nỗ lực xây dựng niềm tin của người tiêu dùng về mua sắm trực tiếp, Hiệp hội Marketing Trực tiếp (DMA) – hiệp hội lớn nhất dành cho các doanh nghiệp thực hành marketing trực tiếp, cơ sở dữ liệu và marketing tương tác, bao gồm gần một nửa số doanh nghiệp thuộc danh sách *Fortune* 100 – đã đưa ra một "Cam kết về Quyền riêng tư cho Người tiêu dùng Mỹ". Cam kết này yêu cầu tất cả các thành viên hiệp hội tuân thủ một bộ quy tắc bảo mật của người tiêu dùng được phát triển kỹ lưỡng. Thành viên phải đồng ý thông báo cho khách hàng khi bất kỳ thông tin cá nhân nào được thuê, bán hoặc trao đổi với người khác. Họ cũng phải tôn trọng các yêu cầu của người tiêu dùng để từ chối những yêu cầu đòi hỏi thông tin hoặc chuyển thông tin liên hệ của họ cho những người làm marketing khác. Cuối cùng, họ phải tuân thủ Dịch vụ Ưu tiên của Hiệp hội, bằng cách xóa tên của người tiêu dùng không muốn nhận thư, điện thoại hoặc email chào hàng.[57]

Những người làm marketing trực tiếp biết rằng, nếu không được bảo vệ, việc lạm dụng marketing trực tiếp như vậy sẽ dẫn đến thái độ ngày càng tiêu cực, tỷ lệ phản hồi và tham gia thấp hơn của người tiêu dùng, dẫn tới luật pháp của liên bang cũng như tiểu bang sẽ hạn chế hơn. Hầu hết họ muốn những điều tương tự mà người tiêu dùng muốn: marketing trung thực và được thiết kế tốt, nhắm đến các đối tượng người tiêu dùng đánh giá cao và phản hồi lại cho họ. Marketing trực tiếp là quá đắt để lãng phí cho người tiêu dùng không muốn nó.

KHÁI QUÁT CÁC MỤC TIÊU VÀ THUẬT NGỮ CHÍNH

KHÁI QUÁT CÁC MỤC TIÊU

Đây là chương cuối cùng trong 4 chương nói về yếu tố cuối cùng của marketing hỗn hợp - xúc tiến. Các chương trước đã bàn về quảng cáo, quan hệ công chúng, bán hàng cá nhân và xúc tiến bán hàng. Chương này xem xét các lĩnh vực đang phát triển của marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số.

Mục tiêu 17-1 Định nghĩa marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số, đồng thời thảo luận về sự tăng trưởng nhanh chóng của các hoạt động này và lợi ích đối với khách hàng cũng như doanh nghiệp.

Marketing trực tiếp và *marketing kỹ thuật số* bao gồm việc gắn kết trực tiếp với các phân khúc hay khách hàng cá nhân được nhắm mục tiêu cẩn trọng, nhằm nhận được phản hồi trực tiếp và xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Doanh nghiệp sử dụng marketing trực tiếp để điều chỉnh những đề xuất và nội dung phù hợp với nhu cầu cũng như mối quan tâm của các phân khúc thị trường cụ thể hoặc người mua hàng riêng lẻ, nhằm xây dựng sự gắn kết khách hàng trực tiếp, cộng đồng thương hiệu và doanh số. Ngày nay, xuất phát từ sự gia tăng việc sử dụng và mua hàng qua internet cũng như sự phát triển nhanh chóng của công nghệ kỹ thuật số – từ điện thoại thông minh, máy tính bảng và những thiết bị kỹ thuật số khác, cho đến sự xuất hiện của các phương tiện truyền thông xã hội và di động – marketing trực tiếp đã trải qua sự chuyển biến mạnh mẽ.

Với người mua, marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số rất thuận tiện, dễ dàng và riêng tư. Nó cho phép người mua ở bất cứ nơi đâu trên thế giới tiếp cận với nguồn sản phẩm và thông tin đa dạng. Marketing trực tiếp cũng có tính tức thời và tương tác, giúp người mua tự đưa ra chính xác các thông tin, sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ mong muốn, và ngay lập tức đặt hàng. Cuối cùng, với những người có nhu cầu, marketing kỹ thuật số thông qua nền tảng trực tuyến, di động và phương tiện truyền thông xã hội tạo ra sự gắn kết và cộng đồng thương hiệu - nơi những người yêu thích có thể trao đổi thông tin và trải nghiệm về thương hiệu. Đối với người bán, marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số là công cụ đầy quyền năng để xây dựng sự gắn kết khách hàng cũng như quan hệ khách hàng gần gũi, được cá nhân hóa và có tính tương tác. Chúng linh hoạt hơn, giúp những người làm marketing điều chỉnh mức giá, chương trình marketing một cách liền mạch, hoặc đưa ra những thông báo hoặc lời chào hàng có tính tức thì, đúng thời điểm và cá nhân hóa.

Mục tiêu 17-2 Xác định và thảo luận về các hình thức chính của marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số.

Các hình thức chính của marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số bao gồm các công cụ marketing trực tiếp truyền thống và công cụ marketing kỹ thuật số mới. Phương pháp tiếp cận của marketing trực tiếp truyền thống là bán hàng cá nhân trực tiếp, marketing qua thư trực tiếp, qua catalog, qua điện thoại, qua truyền hình phản hồi trực tiếp và tại ki-ốt. Những công cụ truyền thống này vẫn được sử dụng phổ biến và đóng vai trò quan trọng trong hầu hết các doanh nghiệp marketing trực tiếp. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, một loạt công cụ marketing trực tiếp mới đã xuất hiện, bao gồm marketing trực tuyến (qua trang web, quảng cáo và xúc tiến trực tuyến, email, video trực tuyến và blog), marketing qua truyền thông xã hội và marketing trên thiết bị di động. Chương này trước tiên thảo luận về những công cụ marketing trực tiếp mới đang phát triển nhanh chóng, sau đó nhìn lại các công cụ truyền thống.

Mục tiêu 17-3 Giải thích cách các doanh nghiệp phản ứng với internet và thời đại kỹ thuật số với nhiều chiến lược marketing trực tuyến khác nhau.

Thời đại internet và kỹ thuật số đã thay đổi căn bản các khái niệm về sự tiện lợi, tốc độ, giá cả, thông tin sản phẩm, dịch vụ và tương tác thương hiệu. Kết quả là, chúng đã mang đến cho những người làm marketing một cách hoàn toàn mới để tạo ra giá trị, sự gắn kết và xây dựng mối quan hệ khách hàng. Internet hiện tại ảnh hưởng đến một tỷ lệ lớn trong tổng doanh số, bao gồm cả doanh số giao dịch trực tuyến cộng với các giao dịch tại cửa hàng, nhưng xuất phát từ việc khách hàng tìm kiếm trực tuyến. Để tiếp cận thị trường đang ngày càng tăng trưởng này, hầu hết các doanh nghiệp đang thực hiện marketing trực tuyến.

Marketing trực tuyến có một số hình thức, bao gồm trang web của doanh nghiệp, quảng cáo và xúc tiến trực tuyến, marketing qua email, video trực tuyến và blog. Marketing qua truyền thông xã hội và trên thiết bị di động cũng diễn ra trực tuyến. Vì những đặc điểm đặc biệt của chúng, chúng ta sẽ thảo luận về các phương pháp marketing kỹ thuật số đang tăng trưởng mạnh mẽ này trong những phần riêng. Đối với hầu hết các doanh nghiệp, bước đầu tiên trong việc thực hiện marketing trực tuyến là khởi tạo một trang web. Chìa khóa cho một trang web thành công là tạo ra đủ giá trị và sự gắn kết để đưa người tiêu dùng đến với nó, ở lại đó và quay lại lần nữa.

Quảng cáo trực tuyến đã trở thành một hình thức phổ biến. Các hình thức chính của quảng cáo trực tuyến gồm quảng cáo hiển thị và quảng cáo liên quan đến tìm kiếm. Marketing qua email cũng là một hình thức quan trọng của marketing kỹ thuật số. Được sử dụng đúng cách, email cho phép người làm marketing gửi các thông điệp có tính xây dựng quan hệ và được cá nhân hóa chặt chẽ. Một hình thức quan trọng khác của marketing trực tuyến là đăng nội dung video kỹ thuật số trên các trang web thương hiệu hoặc phương tiện truyền thông xã hội. Những người làm marketing hy vọng một số video của họ sẽ lan truyền, gắn kết với hàng chục triệu người tiêu dùng. Cuối cùng, các doanh nghiệp có thể sử dụng blog như một phương tiện hiệu quả để tiếp cận cộng đồng khách hàng. Họ có thể tạo các blog riêng và quảng cáo trên các blog đó hoặc tác động tới nội dung trên đó.

Mục tiêu 17-4 Thảo luận về cách các doanh nghiệp sử dụng phương tiện truyền thông xã hội và marketing trên thiết bị di động để thu hút người tiêu dùng và tạo cộng đồng thương hiệu.

Trong thời đại kỹ thuật số, vô số phương tiện truyền thông xã hội độc lập và mang tính thương mại đã phát sinh mang đến cho người tiêu dùng những địa điểm trực tuyến để tụ tập, giao lưu, trao đổi quan điểm và thông tin. Hầu hết những người làm marketing hiện đang tận dụng hiệu quả làn sóng truyền thông xã hội khổng lồ này. Thương hiệu có thể sử dụng phương tiện truyền thông xã hội hiện có hoặc thiết lập nền tảng riêng. Trong đó, việc sử dụng phương tiện truyền thông xã hội hiện có là lựa chọn dễ nhất. Vì vậy, hầu hết các thương hiệu của tập đoàn lớn và nhỏ đều đã thiết lập cửa hàng trên một loạt trang web truyền thông xã hội. Các mạng xã hội phổ biến có quy mô lớn; còn những nền tảng truyền thông xã hội dạng ngách lại thích hợp để phục vụ nhu cầu của các cộng đồng nhỏ hơn của những người cùng mối quan tâm. Ngoài những phương tiện truyền thông xã hội độc lập này, nhiều doanh nghiệp đã tạo ra các cộng đồng thương hiệu trực tuyến của riêng họ. Không chỉ là những nỗ lực rời rạc nhằm theo đuổi lượt "Thích" và tweet, hầu hết các doanh nghiệp đang tích hợp một loạt những phương tiện truyền thông đa chiều để tạo ra sự chia sẻ, gắn kết và tạo cộng đồng khách hàng liên quan đến thương hiệu.

Việc sử dụng phương tiện truyền thông xã hội có cả ưu và nhược điểm. Về ưu điểm, phương tiện truyền thông xã hội có tính định hướng và cá nhân hóa, có tính tương tác, tức thì và kịp thời, hiệu quả về chi phí. Có lẽ lợi thế lớn nhất là khả năng tham gia và chia sẻ xã hội khiến chúng trở nên lý tưởng để tạo cộng đồng khách hàng. Về nhược điểm, việc người tiêu dùng kiểm soát các nội dung truyền thông xã hội khiến doanh nghiệp khó kiểm soát những phương tiện truyền thông này.

Marketing trên nền tảng di động gồm thông điệp marketing, xúc tiến và các nội dung khác được gửi đến người tiêu dùng ngay tức thì thông qua thiết bị di động của họ. Những người làm marketing sử dụng marketing trên thiết bị di động để thu hút khách hàng ở mọi nơi, mọi lúc trong quá trình mua hàng và xây dựng mối quan hệ. Việc sử dụng rộng rãi các thiết bị di động và sự gia tăng lưu lượng truy cập web trên thiết bị di động đã khiến hầu hết các thương hiệu phải sử dụng marketing trên thiết bị di động, và hầu hết các nhà marketing lớn hiện đang tích hợp loại hình này vào những chương trình marketing trực tiếp của mình. Nhiều người làm marketing đã tạo ra các trang web trực tuyến di động của riêng họ. Những người khác đã tạo ra các ứng dụng di động hữu ích hoặc giải trí để thu hút khách hàng đến với thương hiệu và giúp họ mua sắm.

Mục tiêu 17-5 Xác định và thảo luận về các hình thức marketing trực tiếp truyền thống, tổng quan về chính sách công và những vấn đề đạo đức liên quan tới marketing trực tiếp.

Mặc dù gần đây các công cụ marketing kỹ thuật số đang phát triển nhanh chóng đã chiếm được hầu hết sự chú ý, những công cụ marketing trực tiếp truyền thống vẫn còn rất nhiều đất dụng võ. Các hình thức chính là bán hàng trực tiếp hoặc bán hàng cá

nhân, marketing qua thư trực tiếp, marketing qua catalog, qua điện thoại, qua truyền hình phản hồi trực tiếp (DRTV) và tại ki-ốt.

Marketing qua thư trực tiếp gồm việc doanh nghiệp gửi các đề xuất, thông báo, lời nhắc nhở hoặc những mặt hàng khác cho một người tại một địa chỉ cụ thể. Một số người làm marketing dựa vào việc marketing qua catalog - các danh mục hàng hóa được gửi đến một danh sách khách hàng chọn lọc, có sẵn trong các cửa hàng hoặc có thể truy cập trực tuyến. Marketing qua điện thoại bao gồm việc sử dụng điện thoại để bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng. Marketing qua truyền hình phản hồi trực tiếp (DRTV) có hai hình thức, gồm quảng cáo phản hồi trực tiếp (hoặc quảng cáo thông tin) và marketing truyền hình tương tác (iTV). Các ki-ốt là máy thông tin và đặt hàng mà những người làm marketing trực tiếp đặt tại các cửa hàng, sân bay, khách sạn và những địa điểm khác.

Những người làm marketing trực tiếp và khách hàng của họ thường tận hưởng các mối quan hệ có lợi cho cả đôi bên. Tuy nhiên, đôi khi marketing trực tiếp cũng tồn tại mặt tối. Các chiến thuật hung hăng và đôi khi mờ ám của một vài người làm marketing trực tiếp có thể làm phiền hoặc gây tổn hại cho người tiêu dùng, khiến toàn bộ ngành bị ảnh hưởng. Những hình thức lạm dụng có thể là sự làm phiền thái quá gây khó chịu cho người tiêu dùng đến các hình thức không công bằng hoặc thậm chí lừa dối và gian lận. Ngành marketing trực tiếp cũng phải đối mặt với những mối lo ngại ngày càng tăng về các vấn đề xâm phạm quyền riêng tư và bảo mật internet. Những mối lo ngại như vậy đòi hỏi hành động mạnh mẽ của những người marketing và các nhà hoạch định chính sách công để hạn chế lạm dụng marketing trực tiếp. Sau cùng, hầu hết những người làm marketing trực tiếp đều muốn những điều tương tự như người tiêu dùng: các đề xuất marketing trung thực, được thiết kế tốt và chỉ nhắm đến người tiêu dùng sẽ chấp nhận và phản hồi lại họ.

CÁC THUẬT NGỮ CHÍNH

Mục tiêu 17-1
Marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số
Mục tiêu 17-2
Marketing kỹ thuật số và truyền thông xã hội
Mục tiêu 17-3
Bán lẻ đa kênh
Marketing trực tuyến
Trang web marketing
Trang web cộng đồng thương hiệu
Quảng cáo trực tuyến
Marketing qua email
Thư rác
Marketing lan truyền
Blog
Mục tiêu 17-4
Phương tiện truyền thông xã hội
Marketing trên thiết bị di động
Mục tiêu 17-5
Marketing qua thư trực tiếp
Marketing qua catalog
Marketing qua điện thoại
Marketing qua truyền hình phản hồi trực tiếp (DRTV)

THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP TƯ DUY

Câu hỏi thảo luận

17-1 Thảo luận về lợi ích của marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số đối với người mua và người bán. (AACSB: Trao đổi)

17-2 Định nghĩa *bán lẻ đa kênh*. Làm thế nào để các nhà bán lẻ phản ứng lại với người tiêu dùng đa kênh? (AACSB: Trao đổi)

17-3 Blog là gì và những người làm marketing sử dụng chúng để marketing sản phẩm và dịch vụ của họ như thế nào? Blog có những lợi thế và bất lợi nào đối với những người làm marketing? (AACSB: Trao đổi)

17-4 Thảo luận về lý do khiến các hình thức marketing trực tiếp truyền thống vẫn tiếp tục là công cụ xúc tiến quan trọng. (AACSB: Trao đổi)

17-5 Tấn công giả mạo là gì và nó ảnh hưởng đến hoạt động marketing trên internet như thế nào? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Bài tập tư duy

17-6 Tổ chức một nhóm nhỏ, tìm kiếm trên internet về một chiến dịch truyền thông xã hội gây tranh cãi hoặc thất bại. Phân tích về chiến dịch thất bại. Đưa ra khuyến nghị về cách

giải quyết các chiến dịch gây tranh cãi. (AACSB: Sử dụng CNTT; Trao đổi; Tư duy phản xạ)

17-7 Xem lại Đạo luật Bảo vệ Người tiêu dùng Điện thoại (TCPA) và thảo luận về một trường hợp gần đây trong đó một người làm marketing bị phạt vì vi phạm hành vi này. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

17-8 Mặc dù chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ trong quảng cáo trực tuyến, song quảng cáo trên thiết bị di động là một trong những kênh quảng cáo phát triển nhanh nhất. Nhưng một trở ngại là cách đo lường lợi nhuận từ việc đầu tư vào thiết bị di động. Làm thế nào những người làm marketing có thể đảm bảo lợi tức đầu tư vào quảng cáo di động? Đưa ra một bài thuyết trình gợi ý các số liệu mà người làm marketing nên sử dụng để đo lường hiệu quả quảng cáo trên thiết bị di động. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

ỨNG DỤNG VÀ TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Marketing trực tuyến, di động và truyền thông xã hội

Nút "Mua"

Amazon là tay chơi quyền lực trong ngành thương mại điện tử, kẻ phá vỡ hoạt động bán lẻ truyền thống. Nhưng giờ đây, có vẻ như Amazon cũng đang gặp phải những kẻ cạnh tranh tương tự. Với doanh số thương mại điện tử toàn cầu dự kiến đạt gần 2.000 tỷ đô-la mỗi năm, Google cùng các trang truyền thông xã hội như Facebook, Twitter, Pinterest và Instagram đều muốn nhảy vào lĩnh vực này. Một số trang truyền thông xã hội đang thử nghiệm nút "Mua" trên trang web của họ, cho phép người tiêu dùng mua trực tiếp qua phương tiện xã hội. Google đang thử nghiệm tính năng "Mua" trên kết quả tìm kiếm để ứng phó với việc gần 40% người tiêu dùng bắt đầu tìm kiếm mua sắm trên Amazon thay vì các công cụ tìm kiếm như Google. Tuy nhiên, người tạo ra sự thay đổi lớn nhất có thể là Pinterest. Pinterest được thành lập vào năm 1999 dưới hình thức một bảng ghim có thể chia sẻ, nơi những người tham gia có thể "ghim" lại hình ảnh của những thứ họ thích. Hiện tại nó là một doanh nghiệp trị giá hàng tỷ đô-la với 70 triệu khách truy cập hàng tháng, cùng hơn 50 tỷ đồ vật được ghim lại trên 1 tỷ bảng ghim của Pinterest. Rất nhiều người muốn mua một số đồ vật được ghim đó, vì vậy Pinterest đã thêm tính năng "Mua" vào ứng dụng di động của họ. Người dùng trước đây có thể mua qua trang web của người làm marketing, nhưng giờ họ còn có thể mua hơn 2 triệu sản phẩm từ các nhà bán lẻ như Macy's, Bloomingdales và Nordstrom trực tiếp thông qua Pinterest mà không cần rời khỏi trang web. Thanh toán được xử lý thông qua các đối tác của Pinterest như Stripe, Brainstorm hoặc Apple Pay, còn việc xử lý và giao hàng là từ người bán. Trong tương lai, người dùng Pinterest khi thấy một công thức ngon miệng có thể nhấp vào nút "Mua" để đặt hàng các nguyên liệu chế biến từ Fresh Direct và nhận chúng tại nhà của họ trong vòng chưa đầy một giờ.

17-9 Pinterest (www. Pinterest.com) có lợi thế cạnh tranh nào so với các phương tiện truyền thông xã hội khác để giúp nút "Mua" của nó thành công hơn? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

17-10 Thảo luận về những lợi thế và bất lợi của nút "Mua" với các trang truyền thông xã hội như Pinterest và các công cụ tìm kiếm như Google. Đâu là những lợi thế và bất lợi đối với những người làm marketing khi làm cho hàng hóa của họ có sẵn thông qua các nút "Mua" trên những trang web này? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Đạo đức marketing #Thấtbại

Theo một khảo sát, 92% doanh nghiệp Mỹ hiện cho rằng marketing qua truyền thông xã hội rất quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của họ. Nhà thiết kế thời trang Kenneth Cole đã tận dụng xu hướng này vào năm 2011 bằng cách đăng dòng tweet sau: "Hàng triệu người đang náo động ở #Cairo. Có tin đồn rằng đó là do họ nghe tin bộ sưu tập mùa xuân mới của chúng tôi hiện đã có sẵn trực tuyến tại http://bit.ly/KCairo -KC." Kenneth Cole bị chỉ trích trên các phương tiện truyền thông xã hội vì đã tận dụng sự nổi dậy từ cuộc cách mạng của người Ai Cập để quảng bá trang web của mình. Dòng tweet gây khó chịu này đã bị xóa và Cole đã xin lỗi bằng cách tweet: "Trả lời dòng tweet về Ai Cập: Chúng tôi không có ý định coi thường một tình huống nghiêm trọng. Chúng tôi hiểu tính nhạy cảm của thời khắc lịch sử này -KC."

Hầu hết những người làm marketing sẽ không phạm cùng một lỗi hai lần. Tuy nhiên, vào tháng 9/2013, khi Mỹ cố tình hành động quân sự ở Syria, Cole đã tweet như sau: ""Có bước lên trên mặt đất hay không, cũng đừng quên đi dép, giày cao gót và giày lười. #Giàydép." Để lý giải cho hành động này, Cole trả lời tạp chí *Details*: "Hàng tỷ

người đọc dòng tweet quảng cáo không phù hợp của tôi. Tôi nhận được rất nhiều phản ứng gay gắt và chúng tôi đã phải thuê một doanh nghiệp quản lý khủng hoảng. Nếu bạn nhìn vào danh sách những sai lầm lớn nhất trên Twitter từ trước đến nay, chúng tôi sẽ luôn nằm ở vị trí từ 1 đến 5. Nhưng cổ phiếu của chúng tôi đã tăng lên vào ngày hôm đó, kinh doanh thương mại điện tử của chúng tôi tốt hơn, việc kinh doanh tại mỗi cửa hàng của chúng tôi đều được cải thiện và tôi đã có 3.000 người theo dõi mới trên Twitter. Vậy thì dưới tiêu chí nào thì đây là một sai lầm vậy? Trong vài giờ, tôi đã tweet một lời giải thích sau khi được các luật sư xem xét. Tôi không chắc mình có sử dụng từ "xin lỗi" không nữa – vì tôi thực sự không thấy có lỗi gì cả."

17-11 Kenneth Cole tin rằng các dòng tweet gây tranh cãi của ông đã thúc đẩy kinh doanh và kích động các trao đổi cũng như nhận thức. Đây có phải là một cách sử dụng truyền thông xã hội hiệu quả để thu hút khách hàng với thương hiệu? Tại sao? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

17-12 Nhiều người làm marketing vẫn đang học cách sử dụng các nền tảng xã hội một cách hiệu quả để thu hút khách hàng vào các mối quan hệ có ý nghĩa. Xác định vị trí của 3 nền tảng truyền thông xã hội được sử dụng bởi thương hiệu Kenneth Cole để thu hút khách hàng. Thông điệp marketing của thương hiệu có nhất quán trên tất cả các nền tảng không? Giải thích. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

Marketing qua các con số Bán hàng trên thị trường so với marketing qua điện thoại

Nhiều doanh nghiệp đang nhận ra hiệu quả của marketing qua điện thoại khi đối mặt với chi phí tăng vọt dành cho lực lượng bán hàng. Trong khi một lần rao bán hàng B2B của một nhân viên bán hàng bên ngoài có mức phí 600 đô-la, thì chi phí của một cuộc gọi bán hàng qua điện thoại có thể chỉ từ 20-30 đô-la. Những người marketing qua điện thoại có thể liên hệ 20-33 người quyết định mỗi ngày, so với 4 người của một nhân viên bán hàng. Điều này đã thu hút sự chú ý của nhiều người làm marketing B2B, nơi marketing qua điện thoại có thể rất có hiệu quả.

	Doanh nghiệp A (chỉ sử dụng lực lượng bán hàng)	**Doanh nghiệp B (chỉ sử dụng marketing qua điện thoại)**
Doanh số	1.000.000 đô-la	850.000 đô-la
Chi phí hàng hóa bán ra	500.000 đô-la	425.000 đô-la
Chi phí bán hàng	300.000 đô-la	100.000 đô-la

17-13 Tham khảo Phụ lục 2: Marketing qua các con số, để xác định lợi nhuận bán hàng từ marketing (marketing ROS) và lợi tức đầu tư marketing (marketing ROI) cho Doanh nghiệp A và Doanh nghiệp B. Doanh nghiệp nào đang hoạt động tốt hơn? Giải thích. (AACSB: Trao đổi; Lý luận phân tích; Tư duy phản xạ)

17-14 Liệu các doanh nghiệp này có nên cắt giảm đội ngũ bán hàng để chuyển sang marketing qua điện thoại không? Thảo luận về các ưu và nhược điểm của việc này (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Tình huống video Nutrisystem

Bạn có thể từng nghe nói về Nutrisystem, một doanh nghiệp đã tạo ra doanh thu 800 triệu đô-la vào năm trước bằng cách bán các sản phẩm giảm cân. Khởi đầu từ một nỗ lực nhỏ dựa trên một kế hoạch marketing thương mại điện tử, nó đã phát triển thành một chiến dịch marketing đa dạng, không chỉ mở rộng kinh doanh mà còn mang lại tiềm năng hoàn vốn đầu tư đáng kể.

Chìa khóa cho những nỗ lực của Nutrisystem là nền tảng liên hệ trực tiếp người tiêu dùng. Sử dụng các hình thức quảng cáo khác nhau từ tạp chí đến truyền hình, các chương trình xúc tiến của Nutrisystem đều có một điểm chung là cho phép khách hàng liên hệ trực tiếp với doanh nghiệp. Việc chèn một đường dẫn hoặc đầu số 800 trong mỗi quảng cáo cũng cho phép Nutrisystem theo dõi sự thành công của mỗi hoạt động.

Sau khi xem video giới thiệu Nutrisystem, hãy trả lời các câu hỏi sau:

17-15 Nutrisystem hoạt động marketing trực tiếp theo hướng nào?

17-16 Chiến dịch marketing của Nutrisystem có được những lợi thế nào khi bán qua các kênh trung gian?

17-17 Ngoài các nỗ lực phân phối và quảng bá trực tiếp đến người tiêu dùng, thành công của Nutrisystem còn cần đến yếu tố nào?

Tình huống doanh nghiệp Alibaba: Nhà bán lẻ điện tử lớn nhất thế giới không phải là Amazon

Ngành thương mại điện tử có một vị vua mới đang lấn át Amazon. Alibaba, một doanh nghiệp lớn tại Trung Quốc, đã bán hơn 485 tỷ đô-

la hàng hóa và dịch vụ vào năm ngoái, đồng thời đang nhanh chóng xây dựng một đế chế trực tuyến bao gồm các doanh nghiệp từ thị trường trực tuyến truyền thống đến dịch vụ đầu tư trực tuyến. Mặc dù Amazon rất thành công, mức doanh thu 107 tỷ đô-la hàng năm của doanh nghiệp này chỉ là một phần nhỏ so với những gì Alibaba thu được. Trong năm ngoái, Alibaba đã vượt qua Walmart để trở thành doanh nghiệp lớn nhất thế giới. Làm thế nào mà doanh nghiệp Trung Quốc mới nổi này có thể tạo ra một thành tựu bán lẻ trực tuyến đáng giật mình tới vậy? Hãy bắt đầu với người sáng lập của Alibaba, Jack Ma.

Khởi đầu bất thường

Jack Ma không phải là một nhân vật thường được nghĩ đến khi nói về người đứng đầu một trong những doanh nghiệp quyền lực nhất thế giới. Từ trước đến nay, các doanh nghiệp khởi nghiệp công nghệ Mỹ đều bắt đầu từ những gara ở California. Tuy nhiên, có lẽ không một doanh nghiệp khởi nghiệp nào trong số đó được thành lập bởi những cá nhân dường như không có nền tảng như Jack Ma. Lớn lên ở Thượng Hải, Jack Ma có thành tích học tập không tốt. Ông trượt kỳ thi đại học hai lần trước khi trúng tuyển và hoàn thành bằng cấp về giảng dạy. Ông học tiếng Anh bằng cách giao lưu với khách du lịch và nghe đài phát thanh. Ông từng bị từ chối khi xin việc từ khá nhiều nơi, trong đó có công việc quản lý cho KFC, trước khi kiếm được công việc dạy tiếng Anh với mức lương 12 đô-la một tháng.

Nhưng Jack Ma là con người rất hoạt bát và năng nổ, với những mục tiêu cùng tham vọng viển vông, điều khiến ông được gọi với biệt danh "Jack khùng". Vào thời kỳ bùng nổ xuất khẩu của Trung Quốc vào thập niên 1990, Jack Ma mở ra một doanh nghiệp dịch thuật. Trong một chuyến công tác sang Mỹ, ông được tiếp xúc với mạng internet và nhận ra rằng ở đó gần như không có nội dung nào tới từ Trung Quốc. Sau một lần thất bại trong việc thành lập một doanh nghiệp internet ở Trung Quốc, Jack Ma đã tụ tập 17 người bạn trong căn hộ của mình để bắt đầu tạo ra một chợ thương mại trực tuyến vào năm 1999. Sử dụng kỹ năng lập trình thay cho tầm nhìn hay sức thu hút, Jack Ma đã lập ra AliExpress chỉ vài năm sau khi các nhà kinh doanh thương mại điện tử hàng đầu như Amazon và eBay bắt đầu.

Cung cấp cho số đông

Rất khó để nói về Alibaba mà không so sánh với những nhà bán lẻ trực tuyến quen thuộc hơn trên toàn cầu. Trên thực tế, Alibaba thường được gọi là "Amazon của Trung Quốc." Nhưng chính sự khác biệt giữa Alibaba và Amazon, eBay, Google, Walmart, Costco, Sears cùng hàng nghìn nhà bán lẻ trực tuyến thành công khác cho thấy doanh nghiệp Trung Quốc đã phát triển lớn như thế nào và sẽ còn phát triển lớn hơn trong tương lai.

Để bắt đầu, hãy xem xét các thị trường tương tự ở nước Mỹ. Amazon và những doanh nghiệp được thành lập ở Mỹ, quê hương của khoảng 320 triệu người. Thị trường này phục vụ ngành bán lẻ phát triển nhất và có mức sống cao nhất trên thế giới. Khi sự bùng nổ công nghệ bắt đầu, nhiều doanh nghiệp mới nổi đầy tham vọng đã cạnh tranh quyết liệt để chuyển hóa các doanh nghiệp bán lẻ của Mỹ vào không gian tăng trưởng nhanh chóng đó. Những người tiêu dùng rất có hiểu biết về công nghệ ở Mỹ đã nhanh chóng thay đổi việc mua sắm của họ từ các cửa hàng truyền thống sang mua hàng trực tuyến.

Hãy so sánh khía cạnh này ở Trung Quốc. Với 1,3 tỷ người cùng nền kinh tế tăng trưởng nhanh nhất thế giới, thị trường Trung Quốc có sức mạnh và tiềm năng to lớn. Nhưng có lẽ quan trọng hơn, lĩnh vực bán lẻ của Trung Quốc vẫn còn trong giai đoạn chưa được triển khai khi Alibaba bắt đầu. Trong một phát biểu gần đây, Jack Ma nói: "Thương mại điện tử tại Mỹ giống như một món tráng miệng. Nó chỉ giúp bổ sung cho công việc kinh doanh chính của bạn. Ở Trung Quốc, vì cơ sở hạ tầng của thương mại [bán lẻ truyền thống] rất tệ, thương mại điện tử trở thành món chính."

Khi nhiều người Trung Quốc từ nghèo đói đi lên tầng cấp trung lưu, việc họ tiếp xúc với mua hàng trực tuyến song song với việc họ tiếp xúc với bất kỳ hoạt động mua bán nào. So với thị trường ở Mỹ, ở Trung Quốc có khá ít đối thủ cạnh tranh. Quy mô và bản chất của thị trường Trung Quốc đã giúp Alibaba có được hơn 420 triệu người dùng thường xuyên, số lượng dễ dàng vượt quá quy mô của toàn bộ dân số Mỹ. Và sự tiếp xúc với mạng internet của dân số Trung Quốc vẫn chỉ là 52% so với 88% ở Mỹ, tức là tiềm năng phát triển vẫn còn rất to lớn.

Để chuyển việc bán lẻ truyền thống sang môi trường trực tuyến, Amazon và các nhà bán lẻ điện tử khác của Mỹ vận hành một "khu chợ được quản lý" – họ sở hữu các trung tâm phân phối của riêng mình, bán trực tiếp phần lớn sản phẩm của họ, thậm chí marketing các thương hiệu của riêng họ, tất cả các đặc tính đều giống như cấu trúc bán lẻ truyền thống. Điều này cho phép các nhà bán lẻ điện tử của Mỹ được hưởng lợi từ những kênh phân phối được thiết lập và duy trì sự kiểm soát lớn đối với hoạt động của họ. Nhưng nó cũng cần sự đầu tư lớn vào cơ sở hạ tầng cùng đội ngũ nhân viên, và cả hai đều dẫn đến tỷ suất lợi nhuận thấp. Trên thực tế, Amazon đã lỗ 2 trong số 4 năm vừa qua. Trong 2 năm còn lại, lợi nhuận lớn nhất mà công ty có thể thu được chỉ là 0,5% doanh thu. Tỷ lệ phần trăm lợi nhuận của Walmart cho cả bán hàng trực tuyến và ngoại tuyến thường chỉ ở mức một con số.

Nhưng Alibaba không sở hữu hoặc vận hành các trung tâm phân phối lớn. Nó không sở hữu những mặt hàng được bán trên các trang web của mình. Số nhân viên của nó chỉ khoảng 36.000 người, một phần nhỏ so với 230.000 nhân viên của Amazon. Thay vào đó, thị trường mở của Alibaba chỉ đơn giản là kết nối người mua với người bán. Điều đó có vẻ giống như cách tiếp cận của eBay, nhưng Ma khẳng định là không. "Amazon và eBay là các doanh nghiệp thương mại điện tử và Alibaba không phải là một doanh nghiệp thương mại điện tử," Ma nói. Alibaba giúp người khác làm thương mại điện tử. Chúng tôi không bán hàng." Trong khi điều này giúp Alibaba kiểm soát ít hơn về mặt trải nghiệm của khách hàng, Ma có thể yên tâm hơn khi không bị ám ảnh bởi việc phải giữ giá thấp. Khi các lực lượng thị trường làm việc để thiết lập mức giá, Alibaba chỉ chờ tiền đổ vào. Tỷ suất lợi nhuận trong 3 năm qua của nó trung bình khoảng 40%.

Một ít của tất cả mọi thứ

Dòng tiền đổ vào liên tục đã cho phép Alibaba đầu tư vào gần như mọi loại hình kinh doanh tồn tại. Thời kỳ đầu, Alibaba.com chủ yếu kết nối các nhà xuất khẩu Trung Quốc với các doanh nghiệp trên khắp thế giới. Nhưng công ty đã nhanh chóng chuyển trọng tâm vào việc phục vụ cho sức mua ngày càng tăng của thị trường nội địa. Không giống như các đối tác phương Tây, Alibaba đã phát triển và mua lại nhiều trang web trực tuyến khác nhau cũng như thành lập các bộ phận lớn. Ví dụ, Taobao.com là một trang web giúp những doanh nghiệp nhỏ và các bên tư nhân bán hàng hóa cho khách hàng. Nhưng không giống như cấu trúc hoa hồng của eBay, người bán hàng chỉ trả tiền cho những hoạt động xúc tiến được quảng cáo. Từ góc nhìn của người mua, Tmall.com của Alibaba giống với Amazon hơn khi kết hợp khách hàng với các tập đoàn lớn, bao gồm nhiều tập đoàn toàn cầu như Nike, P&G, Apple và thậm chí các nhà bán lẻ như Costco.

Nhưng sự phát triển của Alibaba cũng đã đưa nó đi theo nhiều con đường khác. Và mặc dù tập đoàn Trung Quốc đang trỗi dậy này có vẻ như chỉ bắt chước các doanh nghiệp khác, nhưng tầm nhìn của Ma vẫn có sự sáng tạo trong mọi trường hợp. Ví dụ, Alipay giống như PayPal. Nhưng với nhu cầu đầu tư cao trong một môi trường bị chi phối bởi các ngân hàng nhà nước, khách hàng của Alipay được tiếp cận các sản phẩm tài chính sinh lãi cao. Trong năm đầu tiên cung cấp các sự lựa chọn như vậy, khách hàng của Alipay đã thu về 82 tỷ đô-la.

Trong một ví dụ khác về việc "theo chân các sư phụ từ Thung lũng Silicon", sản phẩm sắp được ra mắt Tmall Box Office, hay TBO, sẽ hướng tới việc trở thành nền tảng tương tự như Netflix ở Mỹ, "bao gồm cả kế hoạch phát sóng các nội dung gốc được sản xuất bởi Alibaba Pictures của Alibaba." Nhưng trong một môi trường mà khán giả truyền hình không quen với mô hình trả tiền để xem, Alibaba là người tiên phong thực sự. Và nỗ lực này đã mở rộng sang một quỹ đầu tư phim do số đông góp vốn, một mô hình đang thách thức việc tài trợ phim truyền thống ở Trung Quốc, bằng cách cho phép mọi người cùng trở thành nhà sản xuất với ít rủi ro hơn.

Alibaba đã chi hàng tỷ đồng đầu tư vào các doanh nghiệp khởi nghiệp. Ngày nay, Tập đoàn Alibaba trải rộng trên một mạng lưới doanh nghiệp dịch vụ và công nghệ, bao gồm âm nhạc, trò chơi điện tử, blog, phương tiện truyền thông xã hội, bán vé sự kiện, vận chuyển, đi xe chung, sản phẩm điện tử đeo trên người và điện thoại thông minh. Với các ứng dụng đang nổi tại Mỹ, Alibaba đã đầu tư 200 triệu đô-la vào Snapchat và 1 tỷ đô-la vào Lyft, và gần đây họ đã mua lại 56% cổ phần của công ty đang suy yếu Groupon. Rõ ràng, ngài Ma đã nhìn ra một số điều trong thị trường giao dịch hàng ngày mà những người khác không nhận ra.

Với danh sách các doanh nghiệp của Alibaba ngày càng mở rộng, tầm nhìn và sự sáng tạo của Ma dường như không bị giới hạn. Liệu có bao nhiêu doanh nghiệp trực tuyến kỳ cựu của Mỹ có thể nói rằng họ có thể bắt đầu ngày lễ của riêng mình? Chỉ 7 năm trước, Jack Ma đã lập ra Ngày độc thân vào ngày 11/11. Bắt đầu như một ngày chống Valentine cho những người độc thân, Ngày độc thân hiện là một trong những dịp lễ bán hàng bom tấn lớn nhất thế giới. Năm ngoái, nó đã mang lại doanh thu 14,3 tỷ đô-la trong khoảng thời gian 24 giờ, gần gấp 5 lần so với những gì người dân Mỹ đã chi cho ngày Cyber Monday trên tất cả các doanh nghiệp thương mại điện tử cộng lại.

Với mục tiêu tăng gấp đôi doanh thu hiện tại vào năm 2020, một chân trời rộng lớn hiện ra trước mắt Alibaba – mở rộng ra toàn cầu. Mặc dù công ty trực tuyến thành công lớn nhất của Trung Quốc này có tham vọng toàn cầu, nhưng cho đến nay, nó mới chỉ tập trung vào tiềm năng to lớn của thị trường quê nhà. Điều đó sẽ thay đổi. "Chúng tôi có ý định đầu tư thêm vào thị trường Mỹ và Anh để thu hút nhiều lượt truy cập cũng như xây dựng nhận thức thương hiệu," Joe Yan, Giám đốc B2C quốc tế tại bộ phận xuất khẩu của Alibaba cho biết. "Ưu điểm lớn nhất của chúng tôi là số lượng, với 100 triệu sản phẩm, chúng tôi có nhiều lựa chọn hơn cho khách hàng để có thể mua sản phẩm chất lượng cao với giá rẻ hơn." Trong khi chờ xem Alibaba sẽ tấn công thị trường quốc tế như thế nào, một nhà phân tích gần đây đã dự đoán tương lai gắn kết giữa Alibaba và eBay.

Cùng lúc này, các doanh nghiệp của Mỹ như Netflix và Amazon cũng đang tìm những cách để mở rộng sự hiện diện nhỏ bé

của họ ở Trung Quốc. Tuy nhiên, mặc dù các thị trường lớn ở cả hai bên đều đại diện cho những cơ hội quá hấp dẫn để vượt qua, chỉ thời gian mới có thể cho ta biết liệu các doanh nghiệp Mỹ có thể xuất khẩu những mô hình mà họ đã áp dụng thành công ở thị trường quê nhà hay không.

Khi các đối thủ cạnh tranh từ Mỹ cố gắng chống lại Alibaba, họ sẽ phải đối mặt với một rào cản lớn nữa. Người Trung Quốc yêu quý Jack Ma. Về phần mình, các nhà sáng lập công nghệ ở Mỹ như Bezos, Zuckerberg, Brin và Page hay Steve Jobs được coi là những người đã định hình hệ sinh thái điện tử thế giới. Nhưng người Trung Quốc tôn kính Jack Ma, người đã biến một doanh nghiệp yếu thế thành một gã khổng lồ thống trị với doanh thu lớn hơn cả Amazon, Facebook, Google và Apple cộng lại. Lòng yêu nước đó sẽ khó bị phá vỡ.

Câu hỏi thảo luận

17-18 Là một nhà bán lẻ kỹ thuật số, Alibaba cung cấp giá trị cho người tiêu dùng Trung Quốc như thế nào? Những bộ giá trị nào là duy nhất cho thị trường Trung Quốc?

17-19 Với việc Alibaba không sở hữu hoặc phân phối bất kỳ hàng hóa nào trao đổi trên các trang web của mình, hãy mô tả những gì các nhân viên phải phát triển để doanh nghiệp thành công.

17-20 Phân tích mô hình kinh doanh của Alibaba liên quan đến tất cả các hình thức khác nhau của marketing kỹ thuật số và marketing trực tuyến được đề cập trong chương này.

17-21 Alibaba có thể thành công ở các quốc gia ngoài Trung Quốc không? Tại sao?

Nguồn: Melanie Lee, "Alibaba Breaks 3 Trillion RMB Milestone," *Forbes*, ngày 21/3/2016, www.forbes.com/sites/melanieleest/2016/03/21/alibaba-groups-3-trillion-rmb-breakthrough/#78cf4ba22a43; Jason Lim, "Alibaba Group FY2016 Revenue Jumps 33%," *Forbes*, ngày 5/5/2016, www.forbes.com/sites/jlim/2016/05/05/alibaba-fy2016-revenue-jumps-33-ebitda-up-28/#25890c0e61a9; Kathy Chu và Sarah Nassauer, "Alibaba Acknowledges Looming Challenges," *Wall Street Journal*, ngày 21/3/2016, www.wsj.com/articles/alibaba-to-announce-transaction-volume-milestone-3-trillion-yuan-1458539799; Aaron Back, "Alibaba Dreams of E-commerce Globally but Acts Locally," *Wall Street Journal (Eastern Edition)*, ngày 24/6/2015, tr. C12; Jillian D'Onfro, "How Jack Ma Went from Being a Poor School Teacher to Turning Alibaba into a $160 Billion Behemoth," *Business Insider*, ngày 14/9/2014, www.businessinsider.com/the-story-of-jack-ma-founder-of-alibaba-2014-9#ixzz3dqFm4M9B; Charles Riley, "Alibaba Is Not the Amazon of China," *CNNMoney*, ngày 16/9/2014, http://money.cnn.com/2014/09/15/investing/alibaba-amazon-china/; Mohanbir Sawhney và Sanjay Khosla, "Alibaba vs. Amazon: Who Will Win the Global E-Commerce War?" *Forbes*, ngày 22/9/2014, www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2014/09/22/alibaba-vs-amazon-who-will-win-the-global-e-commerce-war/; Paul Carsten, "Alibaba's Singles' Day Sales Surge 60 Percent to $14.3 Billion," *Reuters*, ngày 11/11/2015, www.reuters.com/article/us-alibaba-singles-day-idUSKCN0SZ34J20151112.

18 TẠO LỢI THẾ CẠNH TRANH

TỔNG QUAN

Trong chương trước, bạn đã tìm hiểu các vấn đề cơ bản của marketing. Bạn đã biết mục đích của marketing là thu hút khách hàng và tạo ra giá trị *cho* họ để thu nhận lại giá trị *từ* họ. Những công ty làm marketing thu hút, duy trì và phát triển khách hàng nhờ vào sự thấu hiểu nhu cầu của họ, thiết kế các chiến lược marketing lấy khách hàng làm trọng tâm, xây dựng các chương trình marketing truyền tải đúng giá trị và xây dựng mối quan hệ với khách hàng cũng như đối tác. Trong 3 chương cuối, chúng ta sẽ phát triển khái niệm này theo 3 lĩnh vực chính: tạo lợi thế cạnh tranh, marketing toàn cầu cũng như marketing bền vững hướng đến xã hội và môi trường.

Để bắt đầu, hãy cùng phân tích chiến lược cạnh tranh của Microsoft, gã khổng lồ công nghệ thống trị thế giới phần mềm trong suốt thập niên 1990 đến thập niên 2000. Các sản phẩm Windows và Office của Microsoft từ lâu đã trở thành thiết yếu trên thị trường máy tính cá nhân (PC). Tuy nhiên, cùng với sự suy giảm PC và sự gia tăng các thiết bị kết nối kỹ thuật số – từ điện thoại thông minh, máy tính bảng đến tivi kết nối internet, Microsoft gần đây đã phải vật lộn để cải tổ chiến lược cạnh tranh của mình trong môi trường kỹ thuật số thay đổi nhanh chóng. Hãng công nghệ khổng lồ này giờ đây đang tái thiết chính mình như một thương hiệu phù hợp mà người tiêu dùng không thể sống thiếu trong kỷ nguyên hậu PC.

MICROSOFT: CHIẾN LƯỢC MARKETING CẠNH TRANH MỚI TRONG KỶ NGUYÊN HẬU PC

Từ 15 năm trước, khi nhắc tới công nghệ cao nghĩa là nói về PC toàn năng. Intel cung cấp bộ vi xử lý cho PC, còn các nhà sản xuất như Dell và HP chế tạo và đưa ra thị trường các loại máy tính. Tuy vậy, Microsoft mới chính là công ty đã thực sự thúc đẩy ngành công nghiệp PC – nó đã tạo ra hệ điều hành khiến hầu hết các PC hoạt động. Là nhà phát triển phần mềm thống trị thị trường, Microsoft đưa hệ điều hành Windows và bộ sản phẩm Office của mình vào hầu hết mọi máy tính được bán tại thời điểm đó.

Thành công vang dội của Windows đã đẩy doanh thu, lợi nhuận và giá cổ phiếu của Microsoft lên mức cao chóng mặt. Vào đầu năm 2000, giá trị cổ phiếu của Microsoft đã đạt mức kỷ lục 619 tỷ đô-la, khiến nó trở thành công ty có giá trị lớn nhất trong lịch sử. Trong những ngày hoàng kim đó, không có công ty nào phù hợp hơn Microsoft. Nhìn từ quan

điểm cạnh tranh, không có công ty nào mạnh hơn Microsoft.

Nhưng bước qua thập kỷ đầu tiên của thiên niên kỷ mới, sự tăng trưởng doanh số PC giảm dần khi thế giới phải lòng cơn sốt công nghệ và thiết bị kỹ thuật số mới đầy hấp dẫn. Bắt đầu là iPod và điện thoại thông minh, sau đó, nó nhanh chóng phát triển thành hàng loạt sản phẩm phục vụ đầy đủ mục đích, từ máy đọc sách điện tử, máy tính bảng, máy tính xách tay tới tivi và máy chơi game kết nối internet. Những thiết bị này có tính kết nối và di động, chứ không chỉ đứng yên một chỗ như những chiếc PC cũ kỹ. Chúng liên kết người dùng tới một thế giới tràn ngập những tùy chọn thông tin, giải trí và xã hội. Và hầu hết những thiết bị mới này được tung ra thị trường mà không cần đến các sản phẩm đã được chứng minh là tốt qua thử nghiệm của Microsoft. Dần dà, ngay cả những chiếc PC cũ đáng tin cậy cũng trở thành một thiết bị kết nối kỹ thuật số, một cổng thông tin vào web, mạng xã hội và điện toán đám mây. Hơn nữa, phần lớn chúng có thể hoạt động mà không cần tới phần mềm của Microsoft – những phần mềm từng là bắt buộc trước đây.

Trong thế giới kết nối kỹ thuật số mới này, Microsoft nhận ra mình bị tụt hậu so với các đối thủ cạnh tranh mới, mạnh mẽ và long lanh hơn như Google, Apple, Samsung, thậm chí là Amazon và Facebook, những đối thủ dường như cung cấp tất cả mọi thứ kỹ thuật số – thiết bị thông minh, công nghệ kết nối và kể cả điểm đến kỹ thuật số. Trong môi trường cạnh tranh mới, mặc dù vẫn giữ vững nguồn lực tài chính và duy trì vị trí nhà sản xuất phần mềm PC hàng đầu thế giới, Microsoft đã dần mất đi một phần hào quang. Vào năm 2000, giá trị của Microsoft đã sụt giảm mạnh tới 60%, nguyên nhân chính do sự sụp đổ của bong bóng thị trường chứng khoán công nghệ. Trong khi cổ phiếu của các công ty công nghệ khác phục hồi, giá cổ phiếu và lợi nhuận của Microsoft suy giảm trong suốt hơn chục năm sau đó.

Microsoft đang trải qua một sự chuyển đổi mạnh mẽ trong chiến lược cạnh tranh của mình để tương thích với trật tự thế giới kỹ thuật số mới trong kỷ nguyên hậu PC. Không chỉ dừng lại với vai trò nhà sản xuất phần mềm cho PC, Microsoft hiện muốn trở thành một công ty dịch vụ và thiết bị kỹ thuật số toàn diện, kết nối mọi người với truyền thông, hiệu suất, giải trí và với những người khác.

Tuy nhiên, trong những năm qua, với nỗ lực tương thích trong trật tự thế giới kỹ thuật số hiện đại và giữa hàng loạt đối thủ cạnh tranh mới, Microsoft đã trải qua một sự chuyển đổi mạnh mẽ về tầm nhìn và chiến lược cạnh tranh. Hiện nay, Microsoft mong muốn trở thành một công ty dịch vụ và thiết bị kỹ thuật số toàn diện, mang đến "trải nghiệm công nghệ hào hứng, trơn tru" nhằm kết nối mọi người với truyền thông, hiệu suất, giải trí và với những người khác.

Với chiến lược cạnh tranh mới này, Microsoft đã cho ra mắt một loạt sản phẩm và dịch vụ kỹ thuật số được phát triển mới, cải tiến hoặc được mua lại. Trong những năm qua, Microsoft liên tục giới thiệu các phiên bản Windows và Office, không chỉ dùng cho máy tính mà còn cả máy tính bảng và điện thoại thông minh, bảng điều khiển Xbox thế hệ tiếp theo hoạt động như một tivi, dịch vụ nghe nhạc và xem phim để cạnh tranh với iTunes cũng như Google Play, phiên bản nâng cấp của Skype, giải pháp lưu trữ đám mây OneDrive, thậm chí cả phần cứng kỹ

thuật số cải tiến mới gồm máy tính bảng Microsoft Surface và máy tính xách tay Microsoft Surface Book – những thiết bị mà Microsoft hy vọng sẽ tiên phong cho các thiết bị Windows cải tiến hơn nữa.

Tuy nhiên, từng sản phẩm riêng rẽ trên chưa thể hiện đầy đủ sự thay đổi của Microsoft. Quan trọng hơn là cách thức các phần mềm, phần cứng và dịch vụ này phối hợp với nhau để mang lại trải nghiệm kỹ thuật số trọn vẹn. Tất cả đều hội tụ trong Windows 10, sự biến hóa ấn tượng từ các phiên bản Windows trước trong thời đại kỹ thuật số. Windows 10 sử dụng những ô tương tác đầy màu sắc và điều hướng trên màn hình cảm ứng, có các tính năng tương tác cạnh tranh trực tiếp với hệ thống của những đối thủ như Apple, Google và Amazon. Trên hết, Windows 10 hoạt động một cách toàn diện trên máy tính để bàn, máy tính xách tay, máy tính bảng, điện thoại và thậm chí là máy Xbox của chính công ty, cung cấp tính năng kết nối trên nền tảng đám mây mà người dùng ngày nay mong muốn.



Trong môi trường kỹ thuật số thay đổi nhanh chóng, Microsoft đang cải tổ chiến lược cạnh tranh để biến mình thành một thương hiệu mà người tiêu dùng không thể sống thiếu trong kỷ nguyên hậu PC.
VESA MOILANEN/Stringer/Getty Images

Sử dụng phần mềm và ứng dụng Windows 10 với các thiết bị chạy Windows và dịch vụ điện toán đám mây, bạn có thể chọn phim từ máy tính bảng, bắt đầu xem trên tivi hoặc Xbox và tiếp tục xem trên điện thoại, rồi tạm dừng để gọi điện hoặc nhắn tin cho bạn bè qua Skype. Những gì bạn làm trên một thiết bị Windows sẽ được cập nhật tự động trên các thiết bị khác. Danh sách phát được khởi tạo hoặc các bài hát và chương trình truyền hình được mua từ thiết bị di động sẽ có luôn trên PC hoặc máy tính xách tay ở nhà của bạn. Không những vậy, Windows 10 được coi là "một người bạn mạng xã hội" – ví dụ, nó tự động cập nhật danh bạ với các tweet và hình ảnh từ bạn bè. Windows mới dường như đang thúc đẩy tất cả các tính năng kỹ thuật số phù hợp cho khách hàng. Trong 8 tháng đầu tiên, Windows 10 đã được cài đặt trên 270 triệu thiết bị hoạt động, khiến nó trở thành lần ra mắt thành công nhất trong lịch sử gần 30 năm của Windows.

Phiên bản mới nhất của Microsoft Office, Office 365 cũng được chuyển đổi phù hợp trong thời đại kết nối. Office 365 được định vị là một dịch vụ sản phẩm văn phòng hỗ trợ năng suất làm việc hiệu quả của Microsoft, chứ không chỉ là một phần mềm độc lập. Khi đăng ký thuê bao hàng năm, bạn sẽ nhận được phiên bản Office mới nhất, dung lượng lưu trữ đám mây khổng lồ trên OneDrive, 60 phút gọi Skype mỗi tháng, cập nhật miễn phí và các tính năng mới, cũng như hỗ trợ dịch vụ miễn phí qua điện thoại hoặc qua chat với bộ phận chăm sóc khách hàng Microsoft Answer Desk. Bên cạnh đó, Microsoft cũng phát hành phiên bản Office cho thiết bị Apple. Vì vậy, Office hiện hoạt động trên mọi thiết bị, hệ điều hành và đám mây, giúp việc kết nối với người khác, tạo lập và chia sẻ tài liệu ngay cả khi đang di chuyển trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết.

Có lẽ, thay đổi mạnh mẽ nhất của Microsoft nằm ở việc tự phát triển phần cứng của chính mình. Trước đây, Microsoft dựa vào các đối tác như Dell, HP và Nokia để phát triển PC, máy tính bảng và điện thoại chạy phần mềm của hãng. Tuy nhiên, với mục đích kiểm soát tốt hơn trên thị trường kỹ thuật số và di động cạnh tranh khốc liệt hiện nay, Microsoft đang chủ động triển khai phát triển các thiết bị hỗ trợ Windows.

Đầu tiên, Microsoft đã nghiên cứu và cho ra mắt máy tính bảng Surface sở hữu công nghệ tiên tiến vượt trội, kết hợp độc đáo giữa máy tính bảng và máy tính xách tay mini. Gần đây, công ty đã phát hành máy tính xách tay chuyên dụng đầu tiên của mình, Surface Book, cạnh tranh trực tiếp với Apple MacBook Pro. Microsoft cũng đang quan tâm nghiêm túc tới thị trường điện thoại di động qua việc mua và bán lại nhà sản xuất điện thoại Nokia. Hiện tại, Microsoft được đồn rằng sẽ sớm giới thiệu điện thoại Surface sử dụng hệ điều hành Windows của riêng họ. Dòng Surface, cùng với Xbox, sẽ giúp Microsoft nắm quyền kiểm soát truy cập vào 3 màn hình kỹ thuật số quan trọng nhất ngoài PC: máy tính bảng, tivi và điện thoại.

Chiến lược cạnh tranh được cải tổ của Microsoft cũng hướng đến lợi thế cạnh tranh lâu dài của công ty trên thị trường khi họ lao vào nghiên cứu các sản phẩm và dịch vụ kinh doanh mới. Ngoài gói dịch vụ linh hoạt Windows, Office và Enterprise Mobility Suite dành cho khách hàng doanh nghiệp, Microsoft đồng thời cung cấp Azure – một "công nghệ điện toán đám mây cho kinh doanh hiện đại". Gần đây, Microsoft đã mua lại Yammer, một nhà cung cấp dịch vụ web kiêm nhà sản xuất công cụ mạng xã hội kinh doanh – một dạng Facebook dành cho doanh nghiệp. Cuối cùng, Microsoft hiện nay đang khám phá một loạt các công nghệ kỹ thuật số tương lai, từ chatbot thông minh, học máy, thực tế ảo, thực tế tăng cường đến các ứng dụng Internet Vạn vật.

Do đó, việc chuyển đổi chiến lược cạnh tranh sâu rộng của Microsoft đang được tiến hành và công ty dường như đang thực hiện những bước tiến đúng đắn để đi trước thời đại. Doanh số của công ty dần có xu hướng tăng mạnh trong vài năm qua và Microsoft tự tin rằng giờ đây họ đang đi đúng hướng. Tuy nhiên, thành công tiếp theo sẽ phụ thuộc vào khả năng thích ứng hiệu quả – thậm chí là để dẫn đầu – của Microsoft trước những thay đổi nhanh như chớp xảy ra trong môi trường marketing. "Cơ hội phía trước cho Microsoft là rất lớn," CEO Microsoft cho biết, "nhưng để nắm bắt nó, chúng tôi phải tập trung cao độ, di chuyển nhanh hơn và tiếp tục biến đổi."[1]

KHÁI QUÁT MỤC TIÊU

Mục tiêu 18-1	Thảo luận về sự cần thiết phải hiểu rõ đối thủ cạnh tranh cũng như khách hàng thông qua phân tích đối thủ cạnh tranh. **Phân tích đối thủ cạnh tranh**
Mục tiêu 18-2	Giải thích các nguyên tắc cơ bản của chiến lược marketing cạnh tranh dựa trên việc tạo ra giá trị cho khách hàng. **Chiến lược cạnh tranh**
Mục tiêu 18-3	Làm rõ sự cần thiết của việc cân bằng giữa định hướng theo khách hàng và định hướng theo đối thủ cạnh tranh trong quá trình trở thành một doanh nghiệp lấy thị trường làm trung tâm. **Cân bằng giữa định hướng theo khách hàng và định hướng theo đối thủ cạnh tranh**

NGÀY NAY, CÁC DOANH NGHIỆP phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt hơn bao giờ hết. Trong các chương trước, chúng ta đã tranh luận rằng, để thành công trong thị trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, các doanh nghiệp cần thay đổi triết lý sản phẩm và bán hàng sang triết lý khách hàng và marketing.

Chương này sẽ phân tích chi tiết hơn về những cách thức mà các doanh nghiệp có thể áp dụng để vượt qua đối thủ cạnh tranh nhằm thu hút, giữ chân và phát triển khách hàng. Để giành chiến thắng trên thị trường ngày nay, các doanh nghiệp không chỉ phải tinh thông trong việc quản lý sản phẩm, mà trong cả việc quản lý mối quan hệ với khách hàng khi phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt và môi trường marketing đầy khó khăn. Thấu hiểu khách hàng rất quan trọng, nhưng như vậy chưa đủ. Xây dựng các mối quan hệ có khả năng sinh lợi với khách hàng và đạt được **lợi thế cạnh tranh** đòi hỏi doanh nghiệp phải đem lại cho khách hàng mục tiêu của mình nhiều giá trị và sự thỏa mãn hơn so với đối thủ. Khách hàng sẽ xem lợi thế cạnh tranh này là lợi thế khách hàng, trao cho doanh nghiệp cơ hội chiến thắng đối thủ.

Lợi thế cạnh tranh
Một lợi thế vượt trội so với đối thủ cạnh tranh, đạt được nhờ việc đem lại giá trị cao hơn cho khách hàng.

Phân tích đối thủ cạnh tranh
Quá trình nhận diện đối thủ chính; đánh giá mục tiêu, chiến lược, điểm mạnh, điểm yếu và kiểu phản ứng của họ; sau đó lựa chọn đối thủ cạnh tranh cần tấn công hoặc né tránh.

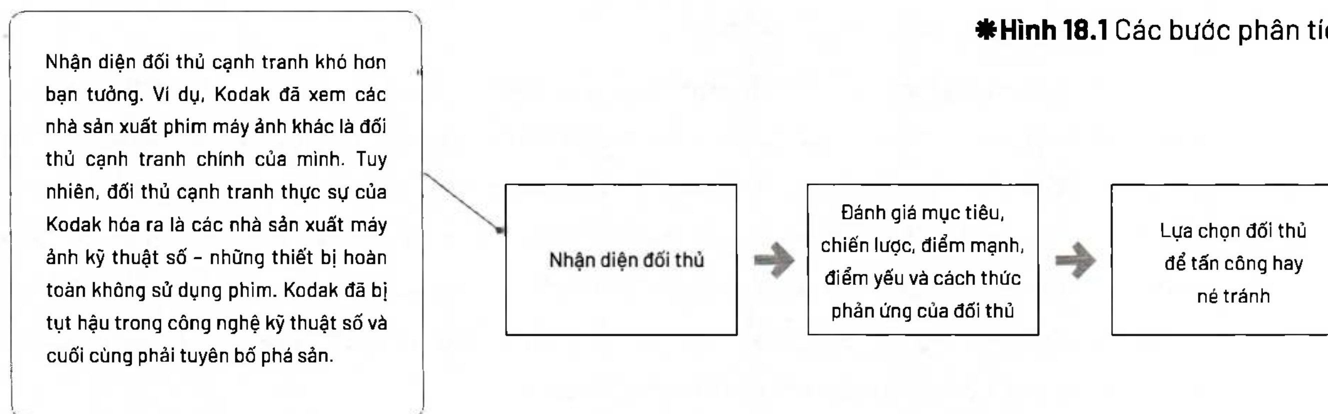
Chiến lược marketing cạnh tranh
Chiến lược giúp củng cố mạnh mẽ vị thế của doanh nghiệp so với các đối thủ và đem lại cho họ lợi thế cạnh tranh tốt nhất có thể.

Trong chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu các chiến lược marketing cạnh tranh – cách doanh nghiệp phân tích đối thủ cạnh tranh, phát triển các chiến lược lấy khách hàng làm trọng tâm thành công và duy trì mối quan hệ sinh lợi với khách hàng. Bước đầu tiên là **phân tích đối thủ cạnh tranh** – quá trình nhận diện, đánh giá và lựa chọn đối thủ cạnh tranh chính. Bước thứ hai là phát triển **chiến lược marketing cạnh tranh** giúp củng cố mạnh mẽ vị thế của doanh nghiệp so với đối thủ và đem lại cho họ lợi thế cạnh tranh tốt nhất có thể.

Lời tác giả: Để tạo ra lợi thế cạnh tranh, trước hết doanh nghiệp phải thấu hiểu chiến lược của đối thủ. Nhưng trước khi có thể phân tích đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp phải xác định được họ là ai – một công việc không hề đơn giản như những gì chúng ta thấy.

PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Để hoạch định chiến lược marketing hiệu quả, một doanh nghiệp cần phải thu thập mọi thông tin có thể có được về các đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp phải thường xuyên so sánh chiến lược marketing, sản phẩm, giá cả, kênh phân phối và các chương trình khuyến mãi của mình với những đối thủ gần nhất. Bằng cách này, doanh nghiệp có thể xác định những lĩnh vực tiềm năng đạt được lợi thế hay bất lợi trong cạnh tranh. Như trong ✱Hình 18.1, phân tích đối thủ cạnh tranh bao gồm nhận diện và đánh giá đối thủ, sau đó lựa chọn đối thủ để tấn công hay né tránh.



Hình 18.1 Các bước phân tích đối thủ

Nhận diện đối thủ

Thông thường, việc nhận diện đối thủ cạnh tranh dường như là một nhiệm vụ đơn giản. Ở cấp độ hẹp nhất, một doanh nghiệp có thể xác định đối thủ cạnh tranh của mình là những doanh nghiệp khác cung cấp sản phẩm và dịch vụ tương tự cho cùng một đối tượng khách hàng ở mức giá tương đương. Như vậy, có thể Forever 21 sẽ xem H&M là đối thủ cạnh tranh chính, chứ không phải Nordstrom hay Target. Có thể Ritz-Carlton sẽ xem hệ thống khách sạn Four Seasons là đối thủ cạnh tranh chính, chứ không phải Holiday Inn, Hampton Inn hay bất kỳ hệ thống nhà nghỉ nào tại Mỹ.

Tuy nhiên, thật ra các doanh nghiệp phải đối mặt với lượng đối thủ cạnh tranh lớn hơn rất nhiều. Doanh nghiệp có thể xác định đối thủ cạnh tranh là tất cả các doanh nghiệp có cùng sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm. Như vậy, Ritz-Carlton sẽ phải cạnh tranh với tất cả các khách sạn khác. Thậm chí rộng hơn nữa, đối thủ cạnh tranh có thể bao gồm tất cả các doanh nghiệp tạo ra sản phẩm cung ứng cho cùng một dịch vụ. Ở đây, Ritz-Carlton sẽ phải cạnh tranh không chỉ với các khách sạn khác, mà còn cạnh tranh với bất kỳ doanh nghiệp nào cung cấp phòng nghỉ cho những khách du lịch bận rộn. Ở cấp độ rộng nhất, đối thủ cạnh tranh có thể bao gồm tất cả những doanh nghiệp cạnh tranh trong cùng một mức chi tiêu của khách hàng. Trong tình huống này, Ritz-Carlton sẽ phải cạnh tranh với các dịch vụ du lịch và nghỉ dưỡng, từ du lịch biển và nghỉ mát mùa hè đến các kỳ nghỉ du lịch quốc tế.

Các doanh nghiệp phải tránh tình trạng "thiếu bao quát đối thủ cạnh tranh". Một doanh nghiệp dễ bị hạ gục bởi những đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn hơn là các đối thủ hiện tại. Ví dụ, Kodak không thua trước những đối thủ sản xuất phim cạnh tranh như Fuji; nó thất bại trước các công ty sản xuất máy ảnh kỹ thuật số – thiết bị hoàn toàn không sử dụng phim (xem Tình huống thực tế 18.1). Tương tự, siêu thị cho thuê video nổi tiếng một thời Blockbuster đã không phá sản dưới tay những nhà bán lẻ truyền thống khác. Nó trở thành nạn nhân đầu tiên trước những đối thủ cạnh tranh bất ngờ là kênh xem phim trực tuyến Netflix và các ki-ốt chọn phim Redbox, sau đó là hàng loạt dịch vụ và công nghệ truyền

phát video kỹ thuật số mới. Đến khi Blockbuster nhận ra và phản ứng với những đối thủ không lường trước này thì đã quá muộn.

Các doanh nghiệp có thể xác định đối thủ cạnh tranh của họ từ góc nhìn của *ngành*. Họ có thể đặt mình trong ngành dầu mỏ, ngành dược phẩm hoặc ngành công nghiệp nước giải khát. Một doanh nghiệp phải thấu hiểu các mô hình cạnh tranh trong ngành của mình nếu mong muốn hoạt động hiệu quả trong ngành đó. Các doanh nghiệp cũng có thể xác định đối thủ cạnh tranh của mình từ góc nhìn *thị trường*. Ở đây, họ xác định đối thủ cạnh tranh là các doanh nghiệp đang cố gắng đáp ứng cùng một nhu cầu của khách hàng hoặc xây dựng mối quan hệ với cùng một nhóm khách hàng.

Từ góc nhìn của ngành kinh doanh, Google từng nhận định đối thủ của mình là những nhà cung cấp công cụ tìm kiếm khác như Yahoo! hoặc Bing của Microsoft. Giờ đây, Google có cái nhìn rộng hơn về việc đáp ứng nhu cầu trực tuyến và truy cập di động để kết nối tới thế giới kỹ thuật số. Dưới góc nhìn thị trường này, đối thủ cạnh tranh của Google sẽ bao gồm những cái tên không thể ngờ tới như Apple, Samsung, Microsoft, thậm chí cả Amazon và Facebook.

Nhìn chung, cạnh tranh từ góc nhìn thị trường mở ra cho các doanh nghiệp một tập hợp rộng hơn những đối thủ cạnh tranh thực tế và tiềm ẩn. ✱Ví dụ, từ góc nhìn của ngành, Cinnabon từ lâu đã định vị bản thân là chuỗi cửa hàng bánh nướng mới ra lò tại các trung tâm thương mại và sân bay. Tuy nhiên, áp dụng góc nhìn thị trường, thương hiệu này sẽ được đặt trong một trường đấu rộng hơn rất nhiều, đối mặt với những đối thủ cạnh tranh của hàng tiêu dùng đóng gói:[2]

Cinnabon vốn được biết đến từ lâu với sản phẩm đặc trưng "bánh cuộn quế nổi tiếng thế giới" – loại bánh tỏa ra mùi quế thơm lừng tại các trung tâm mua sắm hoặc sân bay. Tuy vậy, từ góc nhìn thị trường rộng hơn, Cinnabon nhận ra họ không chỉ bán bánh cuộn quế trong trung tâm thương mại. Thay vào đó, họ bán "niềm đam mê không thể cưỡng lại," với những yếu tố như "mùi hương", "sự mềm mại", "ấm" và "nuông chiều bản thân". Những người hâm mộ Cinnabon "mong muốn thưởng thức hương vị Cinnabon trong nhiều dịp khác nhau khi mà họ nuông chiều bản thân mình," CEO của nhãn hàng cho hay. Nhận ra điều này, Cinnabon đã mở rộng sản phẩm thông qua kết hợp mối quan hệ với các đối tác như Pillsbury, Green Moutain Coffe, Taco Bell, Air Wick và thậm chí cả Pinacle Vodka. Mỗi đối tác này tạo ra các sản phẩm giúp lưu giữ hương vị và mùi hương khó cưỡng của Cinnabon. Hiện nay, Cinnabon thu về hơn 1 tỷ đô-la hàng năm từ doanh số bán hàng tiêu dùng đóng gói, chiếm 75% tổng doanh thu của thương hiệu.



✱ **Khái niệm cạnh tranh dựa trên thị trường:** Bằng cách thay đổi triết lý bán hàng cạnh tranh "niềm đam mê không thể cưỡng lại", Cinnabon đã trở thành một thương hiệu cạnh tranh rộng hơn nhiều. 75% tổng doanh thu hàng năm của thương hiệu này đến từ những món hàng tiêu dùng đóng gói.
FOCUS Brand

18.1 KODAK: ĐỐI THỦ CẠNH TRANH MÀ CÔNG TY KHÔNG KỊP NHẬN DIỆN – NHỮNG THIẾT BỊ KHÔNG SỬ DỤNG PHIM

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Kodak từng là thương hiệu nổi tiếng trên toàn thế giới và quen thuộc với nhiều thế hệ. Trong suốt hơn một thế kỷ, mọi người đã dùng các sản phẩm của Kodak để giúp họ ghi lại "khoảnh khắc Kodak" trong các sự kiện cá nhân và gia đình quan trọng, nhằm chia sẻ cũng như lưu giữ lại cho thế hệ sau. Không chỉ vậy, có thể nói, ngành công nghiệp điện ảnh Hollywood đã phát triển xoay quanh công nghệ của Kodak. Năm 1972, thậm chí Paul Simon đã phát hành đĩa đơn thứ hai nhanh chóng trở thành hit với tên gọi "Kodachrome". Đây là bài hát thể hiện những trạng thái cảm xúc khác nhau mà Kodak mang tới trong cuộc sống con người.

Tuy nhiên, vào năm 2012, Kodak đã rơi vào tình trạng phá sản. Ngày nay, thương hiệu một thời độc quyền ngành nhiếp ảnh tiêu dùng với doanh số chiếm 85% tổng doanh số máy ảnh và 90% thị trường phim khổng lồ đã không còn bán máy ảnh và phim nữa. Từng được biết tới là một trong những công ty có mức cổ phiếu tăng trưởng lớn nhất, sở hữu lượng tiền mặt khổng lồ, Kodak đã thay đổi hoàn toàn, biến thành doanh nghiệp phải vật lộn với doanh số giảm sút và thua lỗ hàng năm. 109 trong khoảng 200 tòa nhà trải rộng trong khu kinh doanh rộng lớn của Kodak ở Rochester đã bị phá hủy hoặc bán tháo.

Chuyện gì đã xảy ra khi một đế chế hùng mạnh – tương đương với Apple hoặc Microsoft ngày nay – thất bại nhanh chóng như vậy? Kodak đã trở thành nạn nhân của tình trạng marketing thiển cận và "thiếu bao quát đối thủ cạnh tranh" – chỉ tập trung vào một tập hợp nhỏ hẹp các sản phẩm và đối thủ cạnh tranh hiện tại hơn là tập trung vào nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng và những tiềm năng mới của thị trường năng động luôn thay đổi. Có thể khẳng định, các công ty sản xuất phim không phải là kẻ hạ gục Kodak. Thực ra, Kodak đã thua trước đối thủ cạnh tranh mà họ không nhận ra từ sớm – đó là công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số và máy ảnh kỹ thuật số không sử dụng phim. Từ đầu đến cuối, Kodak vẫn tiếp tục sản xuất ra những cuộn phim tốt nhất. Nhưng trong một thế giới kỹ thuật số ngày càng phát triển, khách hàng không cần dùng tới phim nữa. Bám sát những sản phẩm truyền thống của mình, Kodak đã tụt lại phía sau các đối thủ cạnh tranh trong việc chuyển đổi sang kỹ thuật số.

Năm 1880, George Eastman thành lập Kodak dựa trên phương pháp chụp ảnh dry-plate (tấm phim khô). Năm 1888, ông ra mắt máy ảnh Kodak, sử dụng các tấm kính để chụp ảnh. Trên con đường tìm cách mở rộng thị trường, Eastman tiếp tục phát triển phim và máy ảnh Kodak Brownie cải tiến mới lạ. Ông đã bán chiếc máy ảnh này chỉ với 1 đô-la nhưng thu được lợi nhuận khổng lồ từ doanh số bán phim, cùng với những hóa chất và giấy cần thiết để tạo ra các bức ảnh. Mặc dù Kodak cũng phát triển các công nghệ hình ảnh sáng tạo khác trong ngành công nghiệp này, từ chăm sóc sức khỏe đến xuất bản, nhưng trong suốt thế kỷ XX, máy ảnh và phim vẫn là những sản phẩm mang lại lợi nhuận nhiều nhất.

Một sự thật thú vị là từ năm 1975, các kỹ sư của Kodak đã phát minh ra chiếc máy ảnh kỹ thuật số đầu tiên – một bộ cảm biến hình ảnh có kích thước bằng máy nướng bánh mỳ, thu được những vệt đen và trắng. Tuy nhiên, Kodak không nhận ra tiềm năng lớn của thị trường nhiếp ảnh kỹ thuật số và e sợ công nghệ



Thiếu bao quát đối thủ cạnh tranh: Có thể khẳng định, các công ty sản xuất phim không phải là kẻ hạ gục Kodak. Thực ra, Kodak đã thua trước đối thủ cạnh tranh mà họ không nhận ra từ sớm – đó là công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số và máy ảnh kỹ thuật số không sử dụng phim.
© Finnbarr Webster/Alamy

kỹ thuật số sẽ hủy hoại việc kinh doanh sản xuất phim quý giá của họ. Vì vậy, Kodak đã tạm gác dự án kỹ thuật số này. Thời điểm đó, các nhà quản lý công ty chỉ đơn giản là không thể hình dung ra một thế giới không sử dụng phim. Sau đó, Kodak đã nhanh chóng quay lại sản xuất phim và tập trung công sức vào việc tạo ra các cuộn phim tốt hơn, cũng như cải tiến vượt trội so với những đối thủ cạnh tranh khác trên thị trường. Khi Kodak nhận ra sai lầm của mình thì đã quá muộn.

Mù quáng trong việc phát triển sản xuất các cuộn phim, Kodak đã không nhận ra những xu hướng cạnh tranh mới nổi liên quan đến việc chụp và chia sẻ hình ảnh. Văn hóa của Kodak bị ràng buộc trong lịch sử và hoài niệm. "Họ là một công ty mắc kẹt trong cỗ máy thời gian," một nhà phân tích nhận định. "Lịch sử rất quan trọng đối với họ – đó là lịch sử hàng trăm năm hoàng kim khi họ tạo ra những điều tuyệt vời và kiếm được rất nhiều tiền suốt quãng thời gian đó. Sau này, chính lịch sử đó đã trở thành món nợ ràng buộc."

Lúc Kodak cuối cùng cho ra mắt dòng máy ảnh kỹ thuật số bỏ túi vào cuối thập niên 1990, thị trường đã rất sôi động với các sản phẩm kỹ thuật số từ Sony, Canon, Nikon, Samsung và hàng tá nhà sản xuất khác. Ngay sau đó, khi mọi người có nhu cầu sử dụng điện thoại và thiết bị di động nhiều hơn để dễ dàng chia sẻ hình ảnh ngay lập tức qua tin nhắn, email và mạng xã hội, các đối thủ cạnh tranh khác đã nắm bắt và theo kịp nhanh chóng bằng cách tung ra sản phẩm mới. Tham gia cuộc đua kỹ thuật số muộn màng, Kodak chỉ còn là tàn tích của quá khứ và trở thành kẻ thua cuộc trước các đối thủ cạnh tranh mới trong thời đại kỹ thuật số – những đối thủ thậm chí chưa từng xuất hiện từ một hoặc hai thập kỷ trước đây.

Vào một thời điểm nào đó trên chặng đường phát triển, đi cùng với thành công rực rỡ, Kodak đã bỏ quên tầm nhìn và mục tiêu của nhà sáng lập George Eastman, đó là xác định nhu cầu của khách hàng và sự năng động của đối thủ cạnh tranh. Theo lời người viết tiểu sử kể lại, di sản mà Eastman truyền lại không phải là phim, đó là sự đổi mới. "George Eastman không bao giờ nhìn lại, ông ấy luôn nhìn về phía trước và kỳ vọng làm được tốt hơn những gì đã làm, ngay cả khi đã là người dẫn đầu với những thứ tốt nhất trên thị trường tại thời điểm đó." Nếu giữ được triết lý này của Eastman, Kodak có khả năng đã dẫn đầu thị trường công nghệ kỹ thuật số. Tất cả chúng ta có thể vẫn đang lưu lại "khoảnh khắc Kodak" trên máy ảnh kỹ thuật số và điện thoại thông minh, chia sẻ chúng trên các trang mạng xã hội và trang web do Kodak điều hành.

Khi Kodak phá sản, họ đã dừng sản xuất máy ảnh và ngừng bán những cuộn phim màu Kodachrome nổi tiếng. Thay vào đó, họ nhượng lại thương hiệu cho các nhà sản xuất khác và các nhà sản xuất này sẽ chế tạo máy ảnh dưới tên Kodak. Hầu như tất cả doanh thu hiện nay của Kodak đến từ dịch vụ sản phẩm in ấn và hình ảnh thương mại cho các khách hàng doanh nghiệp trong các lĩnh vực nghệ thuật đồ họa, in thương mại, xuất bản, đóng gói, hiển thị điện tử, giải trí, các bộ phim thương mại. Có vẻ những vận may và hào quang của Kodak với "khoảnh khắc Kodak" lừng lẫy một thời đã mãi mãi trở thành quá khứ.

Nguồn: Questin Hardy, "At Kodak, Clinging to a Future beyond Film," *New York Times*, ngày 22/3/2015, p.BU1; Ernest Scheyder, "Focus on Past Glory Kept Kodak from Digital Win," *Reuters*, ngày 19/1/2012, www.reuters .com/article/2012/01/19/us-kodak-bankruptcy-idUSTRE80I1N020120119; Dawn McCarty và Beth Jink, "Kodak Files for Bankruptcy as Digital Era Spells End to Film," *Bloomberg Businessweek*, ngày 25/1/2012, www.businessweek.com/news/2012-01-25/kodak-files-for-bankruptcy-as-digital-era-spells-end-to-film.html; Michael Hiltzik, "Kodak's Long Fade to Black," *Los Angeles Times*, ngày 4/12/2011; "Kodak to Stop Making Digital Cameras," *Digital Photography Review*, ngày 9/2/2012, www.dpreview.com/news/2012/02/09/Kodak_exits_camera_business; www.kodak.com/ek/us/en/corp/aboutus/heritage/milestones/default.htm, http://investor.kodak.com/annuals.cfm và www.kodak.com, truy cập tháng 10/2016.

Đánh giá đối thủ cạnh tranh

Sau khi đã xác định được những đối thủ cạnh tranh chính, các nhà quản trị marketing đặt ra câu hỏi: Mục tiêu của các đối thủ cạnh tranh là gì? Mỗi đối thủ đang tìm kiếm điều gì trên thị trường? Chiến lược của từng đối thủ là gì? Những điểm mạnh và điểm yếu khác

nhau của đối thủ cạnh tranh là gì, và mỗi đối thủ sẽ phản ứng thế nào với các hành động của doanh nghiệp?

Xác định mục tiêu của đối thủ cạnh tranh

Mỗi đối thủ cạnh tranh đều có một tập hợp các mục tiêu. Doanh nghiệp muốn biết tỷ trọng mà đối thủ cạnh tranh đặt ra về lợi nhuận hiện tại, tăng trưởng thị phần, dòng tiền, dẫn đầu về công nghệ, dịch vụ và các mục tiêu khác. Việc biết được tập hợp các mục tiêu của đối thủ cạnh tranh sẽ giúp doanh nghiệp nắm được khả năng hài lòng của đối thủ với tình hình hiện tại của họ và cách thức phản ứng của đối thủ với những hành động cạnh tranh khác nhau. Ví dụ, một doanh nghiệp theo đuổi mục tiêu dẫn đầu về chi phí thấp sẽ phản ứng mạnh mẽ hơn nhiều trước bước đột phá trong sản xuất giúp giảm chi phí của một đối thủ cạnh tranh hơn là việc tăng cường quảng cáo cũng của đối thủ cạnh tranh đó.

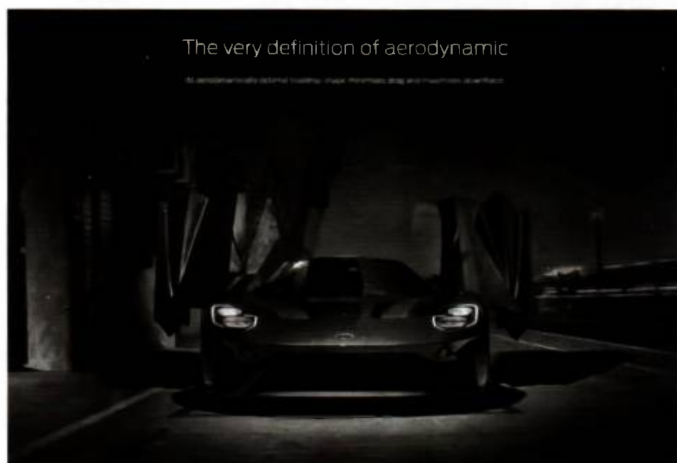
Một doanh nghiệp cũng phải theo dõi mục tiêu của các đối thủ cạnh tranh trên những phân khúc thị trường khác nhau. Nếu doanh nghiệp phát hiện ra một đối thủ cạnh tranh đã tìm được một phân khúc mới, đây có thể là một cơ hội. Nếu phát hiện ra đối thủ đang dự định chuyển sang phân khúc mới đang được doanh nghiệp chiếm lĩnh, doanh nghiệp sẽ được cảnh báo trước và có thể chuẩn bị sẵn sàng.

Xác định chiến lược của đối thủ cạnh tranh

Nhóm chiến lược
Một nhóm doanh nghiệp trong một ngành theo đuổi cùng một chiến lược tương tự nhau.

Chiến lược của hai doanh nghiệp càng giống nhau, họ càng có khả năng phải cạnh tranh với nhau. Trong hầu hết các ngành, đối thủ cạnh tranh có thể được sắp xếp thành các nhóm theo đuổi những chiến lược khác nhau. **Nhóm chiến lược** là một nhóm các doanh nghiệp trong một ngành theo đuổi cùng một chiến lược tương tự nhau trong một thị trường mục tiêu nhất định. Ví dụ, trong ngành công nghiệp ô tô, Ford và Toyota thuộc cùng một nhóm chiến lược. Mỗi hãng sản xuất các dòng xe có giá từ thấp đến trung bình, đi kèm chế độ bảo hành tuyệt vời và mạng lưới đại lý rộng khắp. BMW, Audi và Mercedes thuộc một nhóm chiến lược khác, tập trung nhiều hơn vào sự sang trọng. Ngược lại, Ferrari, Lamborghini và McLaren sản xuất các dòng xe thể thao có hiệu suất cao, giá cao hơn thông qua mạng lưới phân phối độc quyền và kênh hỗ trợ riêng.

Một số phát hiện quan trọng đã nảy sinh từ việc xác định nhóm chiến lược. Ví dụ, nếu một doanh nghiệp tham gia một nhóm chiến lược, các doanh nghiệp trong nhóm đó sẽ trở thành đối thủ cạnh tranh chính của nó. Vì vậy, nếu tham gia một nhóm trong đó có Ford và Toyota, doanh nghiệp chỉ có thể thành công khi xây dựng được các lợi thế chiến lược mạnh mẽ hơn hai doanh nghiệp này. Tesla đang thực hiện điều này bằng cách giới thiệu những chiếc xe chạy hoàn toàn bằng điện có giá phải chăng như Tesla Model 3. Tesla sẽ thành công



❋Nhóm chiến lược: Thương hiệu đôi khi vượt khỏi ranh giới của các nhóm chiến lược. Ví dụ, Ford bán một chiếc xe Ford GT phiên bản giới hạn, hiệu suất cao, trị giá 400.000 đô-la, thể hiện sức mạnh đổi mới và công nghệ của mình. Ford GT là "định nghĩa hoàn hảo về khí động học".
Ford Motor Company

nếu các mẫu xe của nó vượt trội và vượt xa hơn những mẫu xe điện và lai của các nhà sản xuất ô tô lớn.

Mặc dù cạnh tranh trong một nhóm chiến lược là khốc liệt nhất, nhưng vẫn tồn tại sự cạnh tranh giữa các nhóm. Đầu tiên, một số nhóm chiến lược có thể hướng đến nhiều nhóm khách hàng chồng chéo. Ví dụ, bất kể chiến lược của họ là gì, hầu hết nhà sản xuất ô tô đều cung cấp các mẫu xe hiệu suất cao. Thứ hai, khách hàng có thể không nhận thấy sự khác biệt nhiều trong dịch vụ cung cấp của các nhóm khác nhau, họ có thể cảm nhận rất ít sự khác biệt về chất lượng giữa một chiếc Ford cao cấp và một chiếc Mercedes. Cuối cùng, các doanh nghiệp trong cùng một nhóm chiến lược có thể mở rộng thành những phân khúc chiến lược mới. Ví dụ, bộ phận Lexus của Toyota đã cho ra đời mẫu "Siêu xe" Lexus LFA cạnh tranh với một chiếc Ferrari hoặc Lamborghini, có giá khởi điểm 375.000 đô-la. ❋Bên cạnh đó, Ford đã chuyển sang phân khúc này khi giới thiệu chiếc xe Ford GT phiên bản giới hạn, hiệu suất cao, trị giá 400.000 đô-la. Mẫu xe này được phát triển cùng một chương trình đua xe để thể hiện sức mạnh đổi mới và công nghệ của mình.[3]

Doanh nghiệp cần xem xét tất cả các khía cạnh để xác định nhóm chiến lược bên trong ngành. Doanh nghiệp phải hiểu được cách mỗi đối thủ cạnh tranh mang lại giá trị cho khách hàng của họ. Doanh nghiệp cần biết được chất lượng sản phẩm, tính năng, sự kết hợp, các dịch vụ khách hàng, chính sách giá, khả năng phân phối, chiến lược lực lượng bán hàng; quảng cáo, xúc tiến bán hàng, các chương trình trực tuyến và truyền thông xã hội. Doanh nghiệp cũng phải nghiên cứu kỹ lưỡng hệ thống nghiên cứu và triển khai (R&D), sản xuất, thu mua, tài chính và các chiến lược khác của mỗi đối thủ cạnh tranh.

Đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh

Những người làm marketing cần đánh giá kỹ lưỡng điểm mạnh và điểm yếu của mỗi đối thủ cạnh tranh để trả lời một câu hỏi quan trọng: Đối thủ cạnh tranh của chúng ta có thể làm gì? Để bắt đầu, các doanh nghiệp có thể thu thập dữ liệu về mục tiêu, chiến lược của từng đối thủ cạnh tranh và hiệu suất trong vài năm qua. Phải thừa nhận một số thông tin này sẽ rất khó thu thập. Ví dụ: những người làm marketing B2B khó có thể ước tính thị phần của các đối thủ cạnh tranh, bởi họ không có các dịch vụ cung cấp thông tin dữ liệu như dịch vụ cung cấp cho các công ty B2C.

Các doanh nghiệp thường tìm hiểu về điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh thông qua dữ liệu thứ cấp, kinh nghiệm cá nhân và thông tin truyền miệng. Họ cũng có thể thực hiện nghiên cứu thị trường với khách hàng, nhà cung cấp và đại lý. Họ có thể kiểm tra các trang web trực tuyến và trang truyền thông xã hội của đối thủ cạnh tranh. Hoặc họ có thể thực hiện **chuẩn đối sánh (benchmarking)**, so sánh mình với các doanh nghiệp khác, so sánh những sản phẩm và quy trình của mình với các đối thủ cạnh tranh hoặc doanh nghiệp hàng đầu trong những ngành khác để xác định phương pháp làm việc tốt nhất, qua đó tìm cách để cải thiện chất lượng và hiệu suất của doanh nghiệp. Chuẩn đối sánh là một công cụ mạnh mẽ giúp tăng khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp.

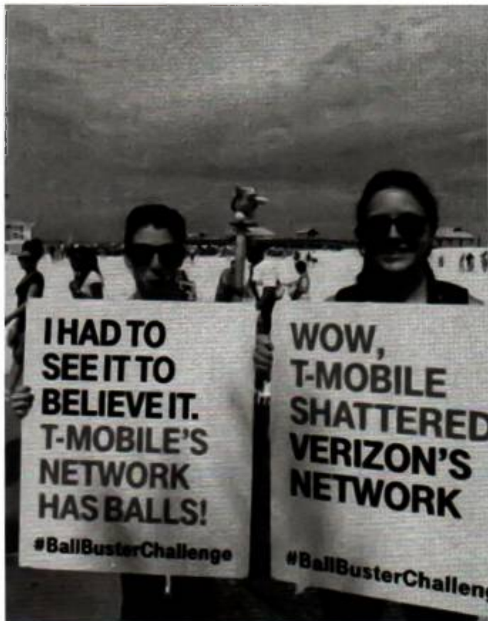
Chuẩn đối sánh
Hoạt động so sánh sản phẩm và quy trình của doanh nghiệp với những đối thủ cạnh tranh hoặc doanh nghiệp hàng đầu trong các ngành khác để xác định phương pháp làm việc tốt nhất, qua đó tìm cách cải thiện chất lượng và hiệu suất của doanh nghiệp.

Dự đoán phản ứng của đối thủ cạnh tranh

Điều tiếp theo mà doanh nghiệp muốn biết là: Đối thủ cạnh tranh của chúng ta *sẽ* làm gì? Nắm rõ mục tiêu, chiến lược, điểm mạnh và điểm yếu của một đối thủ cạnh tranh sẽ giúp doanh nghiệp rất nhiều trong việc giải thích các hành động của đối thủ. Từ những thông tin này, doanh nghiệp có thể phán đoán các phản ứng có khả năng xảy ra nhất của đối thủ trước những động thái của doanh nghiệp, chẳng hạn như giảm giá, tăng cường quảng bá hoặc giới thiệu sản phẩm mới. Ngoài ra, mỗi đối thủ cạnh tranh đều có một triết lý kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp và hệ thống niềm tin định hướng nhất định. Người làm marketing cần có hiểu biết sâu sắc về tâm lý của đối thủ cạnh tranh nếu muốn dự đoán các hành động và phản ứng của họ.

Các đối thủ cạnh tranh khác nhau sẽ có những phản ứng khác nhau. Một số doanh nghiệp sẽ không phản ứng một cách nhanh chóng hay mạnh mẽ đối với động thái của đối thủ cạnh tranh. Những doanh nghiệp này có thể tự cảm thấy khách hàng của họ rất trung thành, hoặc họ nhận biết chậm trễ hành động của đối thủ, hoặc thiếu kinh phí để thực hiện các hoạt động đáp trả. Một số doanh nghiệp chỉ phản ứng với một số hành động nhất định và bỏ qua các hành động khác. Số khác lại phản ứng nhanh chóng và mạnh mẽ với bất kỳ hành động nào. Ví dụ, P&G không cho phép sản phẩm mới của đối thủ cạnh tranh dễ dàng thâm nhập thị trường. Nhiều doanh nghiệp tránh cạnh tranh trực tiếp với P&G phải chuyển sang tìm đối tượng khác dễ dàng hơn, vì họ biết P&G sẽ phản ứng quyết liệt nếu bị thách thức. Việc nắm được cách phản ứng của các đối thủ lớn sẽ giúp doanh nghiệp có manh mối về cách tốt nhất để tấn công đối thủ hoặc bảo vệ vị trí hiện tại của mình.

Trong một số ngành công nghiệp, các đối thủ cạnh tranh sống tương đối hòa bình với nhau. Trong khi đó, ở một số ngành khác, các đối thủ tỏ ra đối đầu nhau trực tiếp. Ví dụ, trong ngành công nghiệp viễn thông ở Mỹ, các đối thủ đấu đá như muốn ăn tươi nuốt sống



✱Phản ứng của đối thủ cạnh tranh: Trong ngành công nghiệp không dây tại Mỹ, T-Mobile, AT&T and Verizon đã tấn công nhau mạnh mẽ trong các quảng cáo so sánh, ví dụ như chiến dịch #BallBusterChallenge gần đây nhất do T-Mobile phát động.
T-Mobile, USA Inc.

nhau trong suốt nhiều năm. Verizon Wireless, AT&T và T-Mobile đã tấn công nhau mạnh mẽ trong các quảng cáo so sánh:

Gần đây nhất, Verizon đã khởi động cuộc tấn công bằng quảng cáo truyền hình sử dụng những quả bóng đầy màu sắc để minh họa cho mạng lưới thống trị của mình so với các đối thủ được nêu tên cụ thể. AT&T, T-Mobile và Sprint đã đáp trả với những cuộc phản công mạnh mẽ nhằm hạ bệ tuyên bố của Verizon. Ví dụ, T-Mobile đã phát động chiến dịch #BallBusterChallenge mời người tiêu dùng cùng giới truyền thông tham gia thử nghiệm để so sánh song song mạng của T-Mobile và Verizon, tuyên bố rằng hệ thống mạng LTE không chỉ là mạng nhanh nhất quốc gia, mà còn phát triển nhanh nhất nước Mỹ. Thử thách này đã lan rộng khắp cả nước, thúc giục người dùng Verizon kết nối trực tiếp với mạng của T-Mobile, kiểm tra tốc độ dữ liệu, nhắn tin và cuộc gọi. Nếu mạng Verizon mà khách hàng đang sử dụng hoạt động tốt hơn mạng của T-Mobile hai trên ba lần, khách hàng sẽ nhận được 100 đô-la. ✱Ngược lại, nếu khách hàng dùng mạng Verizon thua cuộc, họ phải đăng tải một bức ảnh với dòng chữ như "Tín hiệu mạng của T-Mobile cũng tốt như của Verizon #BallBusterChallenge" hoặc "Tín hiệu mạng của Verizon đã bị T-Mobile #BallBusterChallenge đánh bại." Đồng thời, T-Mobile đã chạy quảng cáo "quả bóng" của riêng mình trong mùa giải Super Bowl, chỉnh sửa lại những tuyên bố trước đó của Verizon và kết thúc nó với hashtag #Ballogize (quả bóng xin lỗi).[4]

Trong một số trường hợp, những tương tác cạnh tranh qua lại như vậy có thể cung cấp thông tin hữu ích cho người tiêu dùng, cũng như tạo ra lợi thế cho các thương hiệu. Tuy nhiên, trong một số trường hợp khác, nó gây ra bất lợi cho toàn bộ ngành công nghiệp.

Lựa chọn đối thủ cạnh tranh để tấn công và né tránh

Một doanh nghiệp lựa chọn đối thủ cạnh tranh chính của mình thông qua các quyết định về khách hàng mục tiêu, định vị thương hiệu, kênh phân phối và chiến lược marketing hỗn hợp. Nhiệm vụ của ban quản trị là phải quyết định lựa chọn đối thủ để cạnh tranh mạnh mẽ nhất.

Đối thủ cạnh tranh mạnh hoặc yếu

Một doanh nghiệp có thể tập trung vào một trong một số loại đối thủ cạnh tranh. Hầu hết các doanh nghiệp muốn cạnh tranh với các đối thủ yếu do việc này đòi hỏi ít tài nguyên và thời gian hơn. Tuy nhiên, trong quá trình này, doanh nghiệp có thể đạt được rất ít. Bạn có thể phản biện rằng một doanh nghiệp cần phải cạnh tranh với các đối thủ mạnh để rèn

giữa khả năng của mình. Đôi khi, doanh nghiệp không thể tránh khỏi việc đối mặt với các đối thủ mạnh nhất, như trong trường hợp của T-Mobile, Verizon và AT&T. Hơn nữa, ngay cả các đối thủ mạnh cũng có điểm yếu và việc chiến thắng họ thường sẽ mang lại lợi ích lớn hơn.

Phân tích giá trị khách hàng
Một phương pháp phân tích nhằm xác định những lợi ích được khách hàng mục tiêu coi trọng và cách thức khách hàng đánh giá giá trị các đề xuất của đối thủ.

Một công cụ hữu ích để đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh là **phân tích giá trị khách hàng**. Mục đích của phân tích giá trị khách hàng là nhằm xác định những lợi ích mà khách hàng mục tiêu mong muốn nhận được và cách thức khách hàng đánh giá giá trị các đề xuất của đối thủ. Khi tiến hành phân tích giá trị khách hàng, điều đầu tiên mà doanh nghiệp cần xác định là các giá trị mà khách hàng quan tâm và thứ tự ưu tiên của họ đối với những giá trị này. Tiếp theo, doanh nghiệp cần đánh giá hiệu quả hoạt động của mình và của các đối thủ cạnh tranh dựa trên những giá trị xác định được.

Chìa khóa để đạt được lợi thế cạnh tranh là kiểm tra xem sản phẩm chào bán của mình so với của đối thủ cạnh tranh trong từng phân khúc thị trường. Một doanh nghiệp luôn muốn tìm được một vị trí trên thị trường nơi họ có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng theo cách mà các đối thủ khác không làm được. Nếu đề xuất của doanh nghiệp mang lại giá trị lớn hơn đối thủ cạnh tranh, họ có thể đưa ra mức giá cao hơn và thu được lợi nhuận lớn hơn; hoặc cũng có thể giữ cùng một mức giá nhằm giành được thị phần nhiều hơn. Nhưng nếu bị coi là thấp hơn đối thủ cạnh tranh chính trong một số thuộc tính quan trọng, công ty sẽ phải đầu tư vào việc nâng cao năng lực tạo ra các thuộc tính đó, hoặc tìm kiếm những thuộc tính quan trọng khác có thể giúp họ dẫn đầu.

Đối thủ cạnh tranh tốt và xấu

Một doanh nghiệp rất cần và thực sự nhận được lợi ích từ các đối thủ cạnh tranh. Sự tồn tại của các đối thủ cạnh tranh sẽ dẫn đến một số lợi ích về mặt chiến lược. Các đối thủ cạnh tranh có thể chia sẻ chi phí phát triển thị trường, phát triển sản phẩm và giúp hợp pháp hóa những công nghệ mới. Họ có thể phục vụ các phân khúc thị trường kém hấp dẫn hơn hoặc tạo sự khác biệt sản phẩm nhiều hơn. Cuối cùng, đối thủ cạnh tranh có thể giúp tăng tổng cầu trên thị trường.

Ví dụ, bạn có thể nghĩ việc Apple giới thiệu máy tính bảng iPad sẽ gây ra rắc rối cho máy đọc sách điện tử Kindle nhỏ, lỗi thời – một sản phẩm đã ra mắt trên thị trường từ 3 năm trước của Amazon. Nhiều chuyên gia phân tích cho rằng Apple đã tạo ra "kẻ hủy diệt Kindle". Tuy nhiên, thực tế sự ra đời của iPad đã tạo nên sự gia tăng đáng kinh ngạc về nhu cầu máy tính bảng, có lợi cho cả hai công ty. Doanh số máy đọc sách điện tử Kindle tăng mạnh sau khi iPad ra mắt, nhu cầu sử dụng máy tính bảng tăng cao thúc đẩy Amazon giới thiệu thêm các sản phẩm khác trong dòng máy Kindle. Thêm nữa, việc sử dụng iPad tăng



✱**Đối thủ cạnh tranh tốt và xấu:** Thay vì gây ra rắc rối cho Kindle của Amazon, việc Apple giới thiệu iPad đã tạo nên sự gia tăng đáng kinh ngạc về nhu cầu máy tính bảng, điều có lợi cho không chỉ cho Amazon mà còn cho tất cả các đối thủ sản xuất máy tính bảng khác.
Victor J. Blue/Bloomberg via Getty Images

đột biến đã làm tăng doanh số bán sách điện tử và một số ấn phẩm khác của Amazon, với những nội dung có thể đọc trên iPad bằng ứng dụng Kindle cho iPad miễn phí. Nhu cầu sử dụng máy tính bảng sau sự xuất hiện của iPad đã mở ra thị trường cho một loạt đối thủ cạnh tranh mới như Samsung, Google và Microsoft.

Tuy nhiên, một doanh nghiệp không thể xem tất cả các đối thủ cạnh tranh của nó là có lợi. Một ngành thường bao gồm cả đối thủ *tốt* và *xấu*. Đối thủ cạnh tranh tốt chơi theo các quy tắc trong ngành. Ngược lại, đối thủ cạnh tranh xấu thường phá vỡ quy tắc. Họ cố gắng mua thị phần thay vì tạo ra nó, chấp nhận rủi ro lớn và chơi theo cách của riêng mình.

✱Ví dụ, ngày nay, ngành báo chí truyền thống tại Mỹ đang phải đối mặt với rất nhiều đối thủ cạnh tranh xấu. Các dịch vụ kỹ thuật số có nội dung trùng với báo chí truyền thống là đối thủ cạnh tranh xấu vì họ cung cấp nội dung miễn phí với thời gian cập nhật liên tục mà loại hình báo in hàng ngày không thể theo kịp. Ví dụ điển hình là *Huffington Post*, tờ báo trực tuyến giành giải Pulitzer bắt đầu xuất bản từ năm 2005 bởi chủ bút Ariana Huffington. Tờ báo điện tử này được xem như địa chỉ cho các bình luận tự do. Ấn phẩm này đã tiếp tục được mở rộng và hiện thuộc sở hữu của AOL trực thuộc Verizon. Trang web cung cấp các tin tức, blog và nội dung gốc trong nhiều lĩnh vực như chính trị, kinh doanh, giải trí, công nghệ, truyền thông, phong cách sống, văn hóa, hài kịch, sống khỏe, các mối quan tâm của phụ nữ và tin tức địa phương. Trang web có quảng cáo này phát hành tin tức miễn phí cho người dùng, trái ngược với các tờ báo truyền thống tính phí đặt báo thường xuyên. Đây là điều tồi tệ mà một đối thủ cạnh tranh có thể gây ra cho doanh nghiệp. Hiện nay, HuffingtonPost.com là trang web được truy cập nhiều thứ 38 tại Mỹ.[5] Các trang báo điện tử này đã góp phần khiến nhiều tờ báo truyền thống phá sản trong những năm gần đây.

Tìm khoảng trống không cạnh tranh trên thị trường

Thay vì cạnh tranh trực tiếp với các đối thủ cạnh tranh đã có thị phần, nhiều doanh nghiệp tìm kiếm các khoảng trống chưa bị chiếm lĩnh trên thị trường. Những doanh nghiệp này cố gắng tạo ra các sản phẩm và dịch vụ không có đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Đây được gọi là "chiến lược đại dương xanh" với mục tiêu làm mất sự cạnh tranh.[6]

Các doanh nghiệp đã tham gia cạnh tranh trực tiếp trong một thời gian dài nhằm tìm kiếm tăng trưởng lợi nhuận. Họ đổ xô đi tìm kiếm lợi thế cạnh tranh, chiến đấu giành thị

phần và đấu tranh tạo sự khác biệt. Tuy nhiên, trong các ngành đông đúc như hiện nay, cạnh tranh đối đầu sẽ chẳng mang lại gì ngoài một "biển máu đỏ" của các đối thủ chiến đấu trong một hồ bơi lợi nhuận vốn đang bị thu hẹp dần. Trong cuốn sách *Chiến lược đại dương xanh**, hai giáo sư chiến lược cho rằng mặc dù hầu hết các doanh nghiệp cạnh tranh trong đại dương đỏ kia, chiến lược này gần như không có khả năng tạo ra sự tăng trưởng lợi nhuận trong tương lai. Doanh nghiệp dẫn đầu của tương lai sẽ thành công không phải bằng việc chiến đấu với các đối thủ cạnh tranh, mà bằng cách tạo ra những "đại dương xanh" – các khoảng trống không có cạnh tranh trên thị trường. Một chiến lược hành động mang *giá trị đổi mới* như vậy sẽ tạo ra bước nhảy vọt mạnh mẽ về giá trị cho cả doanh nghiệp và khách hàng, toàn bộ nhu cầu mới cũng như làm các đối thủ trở nên lỗi thời. Bằng cách tạo ra và nắm bắt đại dương xanh, các doanh nghiệp đưa phần lớn đối thủ ra khỏi bức tranh thị trường.

Apple từ lâu đã áp dụng chiến lược này, đây là công ty đầu tiên giới thiệu các sản phẩm như iPod, iTunes, iPhone, App Store và iPad – một danh mục hoàn toàn mới. Tương tự, Redbox đã phát minh ra cách cho thuê DVD thông qua các ki-ốt ở những vị trí thuận tiện. Và thay vì cạnh tranh với các thương hiệu sản xuất máy pha cà phê truyền thống dạng bình như Hamilton Beach và Mr. Coffee, Keurig đã phát minh ra máy pha cà phê dựa trên cấu trúc bình, có thể pha từng ly. Kết quả là, Keurig đã đạt được doanh số bán bình và máy pha cà phê hàng năm trên 4,5 tỷ đô-la, chiếm 60% thị trường phục vụ riêng từng ly cà phê ở Mỹ.[7]

✱Một ví dụ khác là Cirque du Soleil, đơn vị đã tái định vị rạp xiếc như một loại hình giải trí hiện đại cao cấp hơn, hướng tới đối tượng khách hàng chính là người lớn thay vì trẻ em. Vào thời điểm ngành xiếc xuống dốc, Cirque du Soleil đã đổi mới bằng cách loại bỏ các loại hình xiếc chi phí cao, gây tranh cãi như xiếc thú hay phụ nữ có râu và thay bằng cách tập trung vào biểu diễn sân khấu. Cirque du Soleil không cạnh tranh với các rạp xiếc dẫn đầu thị trường như Ringling Bros. và Barnum & Bailey mà xây dựng các chương trình hoàn toàn khác biệt với bất cứ loại hình xiếc nào trước đó. Họ tạo ra một khoảng trống mới không cạnh tranh trên thị trường và loại bỏ các đối thủ cạnh tranh hiện tại. Kết quả đạt được rất ngoạn mục. Nhờ chiến lược đại dương xanh, Cirque du Soleil được công nhận là người đi đầu trong ngành công nghiệp xiếc hiện đại. Trong 20 năm đầu, công ty này đạt doanh thu cao hơn Ringling Brothers và Barnum & Bailey thu được trong 100 năm. Tuy nhiên, gần đây, các rạp xiếc truyền thống đã cập



✱Chiến lược đại dương xanh: Cirque du Soleil đã tái tạo rạp xiếc, tìm ra một khoảng trống mới không cạnh tranh trên thị trường và loại bỏ các đối thủ cạnh tranh hiện tại. Paul Marotta/Getty Images

*. Cuốn sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2019. (BTV)

nhật chương trình biểu diễn và những đối thủ tương tự Cirque với quy mô nhỏ hơn đã xuất hiện. Đại dương xanh của Cirque du Soleil "giờ đây đã đầy cá mập", một người điều hành công ty nhận định. Cirque du Soleil phải tiếp tục tìm ra những phương thức sáng tạo mới để tạo sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh trong việc mang lại giá trị cho khách hàng.[8]

Xây dựng hệ thống thu thập thông tin thị trường cạnh tranh

Chúng ta đã mô tả các loại thông tin chính mà doanh nghiệp cần biết về đối thủ cạnh tranh của mình. Thông tin này phải được thu thập, diễn giải, phân phối và sử dụng. Việc thu thập thông tin thị trường cạnh tranh có thể ngốn một lượng kinh phí và thời gian đáng kể, vì vậy, doanh nghiệp phải xây dựng được một hệ thống thu thập thông tin thị trường cạnh tranh mang tính hiệu quả, tiết kiệm.

Hệ thống thu thập thông tin thị trường cạnh tranh đầu tiên sẽ xác định các loại thông tin cạnh tranh quan trọng cần thiết và những nguồn thu thập thông tin tốt nhất. Sau đó, hệ thống này sẽ liên tục thu thập thông tin trong các lĩnh vực (lực lượng bán hàng, kênh bán hàng, nhà cung cấp, hãng nghiên cứu thị trường, trang web và truyền thông xã hội, kiểm soát trực tuyến và các hiệp hội thương mại), cùng dữ liệu xuất bản (ấn phẩm của chính phủ, bài phát biểu, các cơ sở dữ liệu trực tuyến). Tiếp theo, hệ thống sẽ kiểm tra tính chính xác cùng độ tin cậy của thông tin, diễn giải và tổ chức lại thông tin một cách phù hợp. Cuối cùng, hệ thống sẽ gửi các thông tin quan trọng đến những người hoạch định chính sách có liên quan và đáp ứng yêu cầu thông tin từ các nhà quản lý về đối thủ cạnh tranh.

Với hệ thống này, các nhà quản lý doanh nghiệp sẽ nhận được thông tin thị trường thu thập kịp thời về các đối thủ cạnh tranh dưới hình thức báo cáo và đánh giá, bảng tin được công bố, thư cập nhật tin tức, thư điện tử, thông báo điện thoại. Nhà quản lý cũng có thể kết nối với hệ thống khi cần được giải thích các hành động đột ngột của một đối thủ, khi muốn biết điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ, hoặc đánh giá mức độ phản ứng của đối thủ cạnh tranh trước một bước đi trong kế hoạch của doanh nghiệp.

Lời tác giả: Bây giờ, chúng ta đã xác định được đối thủ cạnh tranh và biết tất cả về họ, đây là thời điểm để xây dựng một chiến lược giúp đạt được lợi thế cạnh tranh.

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

Sau khi xác định và đánh giá các đối thủ cạnh tranh chính, một doanh nghiệp phải xây dựng chiến lược marketing chung để đạt được lợi thế cạnh tranh. Nhưng đâu là những chiến lược marketing bao quát mà doanh nghiệp có thể sử dụng? Đâu là những chiến lược tốt nhất cho một doanh nghiệp cụ thể hoặc cho các bộ phận hoặc sản phẩm khác nhau của doanh nghiệp?

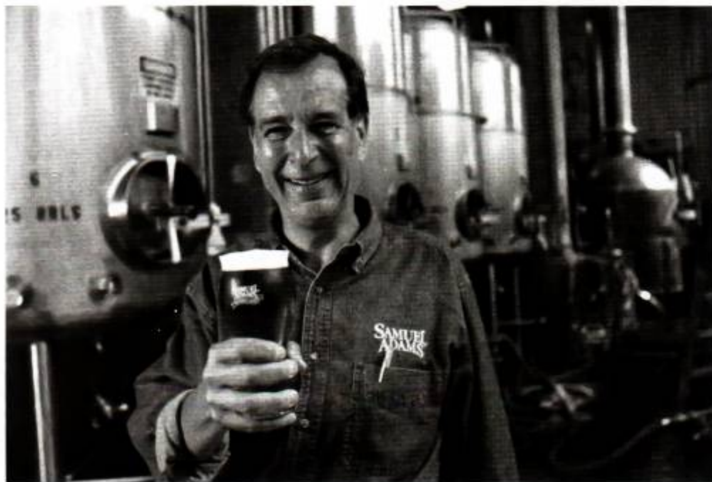
Tiếp cận chiến lược marketing

Không có chiến lược nào là tốt nhất cho tất cả các doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp phải xác định những gì hợp lý nhất với mình khi cân nhắc các yếu tố về vị trí trong ngành, mục tiêu, cơ hội và nguồn lực của doanh nghiệp. Ngay cả trong một doanh nghiệp, mỗi hoạt động kinh doanh hoặc sản phẩm cũng đòi hỏi các chiến lược khác nhau. Johnson & Johnson sử dụng một chiến lược marketing cho các thương hiệu hàng đầu của họ trong những thị trường tiêu dùng ổn định, như BAND-AID, Tylenol, Listerine hoặc các sản phẩm dành cho trẻ em của J&J, và một chiến lược marketing khác cho những hoạt động kinh doanh và sản phẩm chăm sóc sức khỏe công nghệ cao, chẳng hạn như chỉ khâu phẫu thuật Monocryl hoặc khớp ngón tay giả NeuFIex.

Các doanh nghiệp cũng có những cách tiếp cận khác nhau đối với quá trình hoạch định chiến lược. Nhiều doanh nghiệp lớn phát triển các chiến lược marketing cạnh tranh chuẩn mực và thực hiện chúng một cách bài bản. Tuy nhiên, các doanh nghiệp khác phát triển chiến lược theo cách ít chuẩn mực và bài bản hơn. Một số doanh nghiệp như Harley-Davidson, Red Bull và Shinola thành công bằng cách phá vỡ rất nhiều quy tắc của chiến lược marketing. Các doanh nghiệp này không có bộ phận marketing quy mô, không tiến hành các nghiên cứu thị trường tốn kém hay chăm chút chiến lược cạnh tranh, hoặc chi tiền khủng cho quảng cáo. Thay vào đó, họ vừa làm vừa vạch chiến lược, tận dụng tối đa các nguồn lực hạn chế, gần gũi với khách hàng và tạo ra những giải pháp đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Họ thành lập câu lạc bộ người mua, sử dụng kiểu marketing lan truyền, thu hút khách hàng kết nối và tập trung vào việc giành được lòng trung thành của khách hàng. Có vẻ như không phải tất cả các hoạt động marketing đều phải theo bước chân của những gã khổng lồ về marketing như P & G, McDonald's và Microsoft.

Trong thực tế, các cách thức tiếp cận và triển khai chiến lược marketing thường trải qua 3 giai đoạn: marketing tự doanh (entrepreneuer marketing), marketing theo hệ thống (formulated marketing) và marketing cách tân (intrapreneurial marketing).

- *Marketing tự doanh.* Hầu hết các doanh nghiệp bắt đầu từ những cá nhân xoay xở tồn tại với mưu mẹo của mình. Họ định hình các cơ hội bằng những chiến lược linh hoạt được tính toán ước chừng, gõ vào mọi cánh cửa để thu hút sự chú ý. ✱Jim Koch, người sáng lập Công ty Bia Boston với sản phẩm bia Samuel Adams Boston Lags – loại bia thủ công bán chạy nhất ở Mỹ, bắt đầu sản xuất từ năm 1984 bằng công thức ủ bia gia đình trong căn bếp của mình. Để marketing, Koch mang theo chai Samuel Adams trong một chiếc vali đi từ quán bar này đến quán bar khác, kể câu chuyện của chính ông, dẫn dắt người tiêu dùng hiểu về chất lượng và nguyên liệu sản xuất bia, khiến mọi người nếm thử bia và thuyết phục



✱Marketing tự doanh: Jim Korch – nhà sáng lập công ty bia Boston, đã marketing sản phẩm bia Samuel Adams của ông bằng cách mang theo chai bia trong một chiếc vali đi từ quán bar này đến quán bar khác, kể câu chuyện của chính ông, dẫn dắt người tiêu dùng hiểu về chất lượng và nguyên liệu sản xuất bia, khiến mọi người nếm thử bia và thuyết phục những người pha chế phân phối nó. Đây hiện là công ty hàng đầu trong thị trường bia thủ công.
Bloomberg/Getty Images

người pha chế phân phối nó. Trong 10 năm, vì không đủ khả năng quảng cáo, ông đã bán bia của mình trực tiếp thông qua quan hệ với những người địa phương. "Đó là kiểu marketing du kích," Koch kể lại. "Các ông lớn quá khổng lồ, chúng tôi buộc phải làm những điều sáng tạo như thế." Tuy nhiên, ngày nay, công việc kinh doanh của ông thu về hơn 1 tỷ đô-la mỗi năm, khiến nó trở thành công ty dẫn đầu so với 1.000 đối thủ cạnh tranh khác trong thị trường bia thủ công.[9]

- *Marketing theo hệ thống.* Khi đạt được thành công, chắc chắn các doanh nghiệp nhỏ sẽ chuyển sang hướng xây dựng chiến lược marketing một cách hệ thống hơn. Họ dần phát triển các chiến lược marketing bài bản và tuân thủ chúng chặt chẽ. Công ty Boston Beer hiện đang sử dụng một lực lượng bán hàng khổng lồ và có bộ phận marketing thực hiện các nghiên cứu thị trường cũng như lập kế hoạch chiến lược. Mặc dù Boston Beer chưa bài bản và hoàn thiện trong việc lập chiến lược so với đối thủ cạnh tranh hùng mạnh Anheuser-Busch Ibev với quy mô 43 tỷ đô-la, nó cũng đã phần nào áp dụng các công cụ marketing của những công ty marketing chuyên nghiệp.
- *Marketing cách tân.* Nhiều doanh nghiệp lớn gặp khó khăn và bị mắc kẹt với marketing theo hệ thống. Họ tìm hiểu về những con số mới nhất của hãng Nielsen, nghiên cứu kỹ lưỡng các báo cáo thị trường và cố gắng điều chỉnh các chiến lược, chương trình cạnh tranh của mình. Những doanh nghiệp này đôi khi đánh mất đi sự sáng tạo trong marketing và niềm đam mê mà họ có lúc bắt đầu. Giờ đây họ cần xây dựng các sáng kiến marketing nhiều hơn, "cách tân hơn" – khuyến khích nhân viên có thể tự kinh doanh trong tập đoàn lớn – lấy lại tinh thần và hành động từng giúp họ thành công khi bắt đầu.

Một vài doanh nghiệp đưa marketing cách tân vào hoạt động marketing cốt lõi của họ. Ví dụ, IBM khuyến khích nhân viên ở tất cả các cấp chủ động tương tác với khách hàng thông qua blog, phương tiện truyền thông xã hội và các nền tảng khác. Chương trình Đổi mới trong thời gian nghỉ ngơi (Innovation Time-off) của Google khuyến khích tất cả các kỹ sư và nhà lập trình dành 20% thời gian để phát triển các ý tưởng sản phẩm mới "tuyệt vời và lập dị" – những sản phẩm bom tấn như Google News, Gmail, Google Maps và AdSense chỉ là một vài kết quả từ chương trình này. Facebook tài trợ thường xuyên cho các cuộc thi

"hackathon" khuyến khích các nhóm nội bộ đưa ra và trình bày những ý tưởng cách tân. Một trong những đổi mới quan trọng nhất trong lịch sử công ty là nút "Thích" – được sinh ra từ một sự kiện hackathon như vậy.[10]

Điểm mấu chốt là có rất nhiều phương pháp để phát triển chiến lược marketing cạnh tranh hiệu quả. Sẽ luôn có một sự đối đầu căng thẳng liên tục giữa nhu cầu hệ thống hóa marketing và nhu cầu sáng tạo. Việc học cách hệ thống hóa chiến lược marketing – những điều chúng ta có thể tìm thấy ở hầu hết các phần trong cuốn sách này – là rất dễ. Nhưng chúng ta cũng đã nhìn thấy phần sáng tạo và nhiệt huyết trong các chiến lược của nhiều doanh nghiệp – dù nhỏ hay lớn, mới hay đã trưởng thành – đã giúp rất nhiều cho việc xây dựng và duy trì thành công của họ trên thị trường. Với cách tư duy như vậy, tiếp theo chúng ta sẽ tìm hiểu chiến lược marketing cạnh tranh rộng lớn mà các doanh nghiệp có thể sử dụng.

Các chiến lược cạnh tranh cơ bản

Cách đây hơn ba thập kỷ, Michael Porter đã đề xuất 4 chiến lược định vị cạnh tranh cơ bản mà các doanh nghiệp có thể thực hiện, gồm 3 chiến lược để thắng và 1 chiến lược để thua.[11] Ba chiến lược chiến thắng như sau:

- *Dẫn đầu về chi phí tổng thể.* Với chiến lược này, doanh nghiệp cố gắng đạt được chi phí sản xuất và phân phối thấp nhất. Chi phí thấp sẽ khiến giá sản phẩm thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh và qua đó giành được thị phần lớn. Walmart, Lenovo và Spirit Airlines đang là những công ty dẫn đầu trong việc sử dụng chiến lược này.
- *Khác biệt hóa.* Với chiến lược này, doanh nghiệp tập trung vào việc tạo ra một dòng sản phẩm có tính khác biệt cao và chương trình marketing riêng biệt để biến nó thành sản phẩm đầu ngành. Hầu hết khách hàng đều muốn sở hữu sản phẩm mang thương hiệu này nếu giá của nó không quá cao. Nike và Caterpillar theo đuổi chiến lược này trong ngành trang phục và thiết bị xây dựng hạng nặng.
- *Tập trung.* Với chiến lược này, doanh nghiệp tập trung nỗ lực vào việc phục vụ một vài phân đoạn thị trường hơn là chăm sóc toàn bộ thị trường. Ví dụ, khách sạn Ritz-Carlton chỉ tập trung vào top 5% du khách doanh nghiệp và nghỉ dưỡng. Bose tập trung vào các sản phẩm điện tử chất lượng cao tạo ra âm thanh tốt hơn. Hohner chiếm 85% thị trường kèn harmonica.

Các doanh nghiệp theo đuổi một chiến lược rõ ràng – thuộc một trong những chiến lược ở trên – sẽ đạt hiệu suất cao. Các doanh nghiệp thực hiện chiến lược tốt nhất sẽ tạo ra lợi nhuận cao nhất. Tuy nhiên, các doanh nghiệp không theo đuổi một chiến lược rõ ràng – những kẻ *đẽo cày giữa đường* – sẽ đạt kết quả tệ nhất. Sears, Levi-Strauss và Holiday Inn

gặp khó khăn vì họ không hẳn là đơn vị có chi phí thấp nhất hay cao nhất trong nhận thức của khách hàng, hoặc là tốt nhất trong việc phục vụ một số phân khúc thị trường. Những kẻ đẽo cày giữa đường luôn cố gắng thực thi tốt tất cả các chiến lược, nhưng cuối cùng họ chẳng hề tốt ở bất cứ mặt nào.

Hai chuyên gia tư vấn marketing, Michael Treacy và Fred Wiersema, đã đề xuất một cách phân loại các chiến lược marketing cạnh tranh tập trung vào khách hàng nhiều hơn. Họ cho rằng các doanh nghiệp đạt được vị trí dẫn đầu trên thị trường nhờ việc chuyển giao giá trị vượt trội cho khách hàng. Các doanh nghiệp có thể theo đuổi một trong ba chiến lược – còn được gọi là *các quy tắc giá trị* – để chuyển giao giá trị vượt trội cho khách hàng:

- *Vận hành tối ưu*. Doanh nghiệp cung cấp các giá trị vượt trội bằng cách dẫn đầu ngành về giá cả và sự tiện lợi. Doanh nghiệp sẽ hoạt động để giảm chi phí và tạo ra một hệ thống chuyển giao giá trị tinh gọn, hiệu quả. Doanh nghiệp phục vụ những khách hàng muốn sản phẩm hoặc dịch vụ đáng tin cậy, chất lượng tốt đi kèm giá rẻ và tiện lợi. Ví dụ điển hình là Walmart, IKEA, Zara và Southwest Airlines.
- *Gần gũi với khách hàng*. Doanh nghiệp cung cấp các giá trị vượt trội bằng cách phân khúc thị trường chính xác và tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ phù hợp một cách hoàn hảo với nhu cầu của khách hàng mục tiêu. Doanh nghiệp chọn chiến lược này chuyên đáp ứng chỉ một vài nhu cầu duy nhất của khách hàng thông qua mối quan hệ chặt chẽ và kiến thức về khách hàng thông qua sự thân thiết. Doanh nghiệp trao quyền cho nhân viên để đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng. Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược gần gũi với khách hàng phục vụ những khách hàng sẵn sàng trả giá cao để có được chính xác những gì họ muốn. Doanh nghiệp sẽ làm hầu như bất cứ điều gì để xây dựng lòng trung thành lâu dài của khách hàng và nắm bắt giá trị khách hàng suốt đời. Ví dụ, nhà bán lẻ Nordstrom là một ngôi sao trong việc áp dụng chiến lược gần gũi với khách hàng, hoạt động theo kim chỉ nam "Chăm sóc khách hàng bằng mọi giá" (xem Tình huống thực tế 18.2). Các doanh nghiệp khác cũng áp dụng chiến lược này gồm Lexus, Zappos, L.L. Bean và chuỗi khách sạn Ritz-Carlton.
- *Dẫn đầu về sản phẩm*. Doanh nghiệp cung cấp giá trị vượt trội bằng cách cung cấp liên tục nhiều loại sản phẩm hoặc dịch vụ hàng đầu. Việc này nhằm mục đích làm cho các sản phẩm của chính doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh trở nên lỗi thời. Các doanh nghiệp dẫn đầu về sản phẩm luôn có những ý tưởng mới, không ngừng theo đuổi các giải pháp mới và làm việc để đưa sản phẩm mới ra thị trường một cách nhanh chóng. Họ phục vụ những khách hàng muốn sản phẩm và dịch vụ phải thật trọn vẹn và xuất chúng, bất kể là chi phí cao hoặc bất tiện như thế nào. Một ví dụ về chiến lược dẫn đầu sản phẩm là Tesla Motors:[13]

Một chiếc ô tô Tesla – thuộc bất kỳ mẫu nào – đều không có giá rẻ và bạn sẽ phải chờ đợi để được mua một chiếc. Nhưng nó là thương hiệu đỉnh cao trong ngành công nghiệp ô tô điện. Tesla Model S có thể tăng vận tốc từ 0 đến 60km/h trong vòng 3 giây khi được điều khiển ở "Chế độ Ludicrous" và cung cấp một loạt tính năng cải tiến, như tay nắm cửa có thể thu vào, màn hình cảm ứng 17 inch, hệ thống âm thanh chất lượng sánh ngang phòng thu âm cùng một loạt tính năng an toàn khác. Hơn tất cả: Nó không cần thay dầu và không có bình xăng. ✱Mẫu Tesla Model X lai SUV thậm chí còn có cửa mở kiểu cánh chim.

Chiến lược dẫn đầu về sản phẩm của Tesla đã khơi dậy trí tưởng tượng và sự tò mò của những người muốn đi đầu trong sở hữu ô tô. Chẳng hạn, chỉ trong vài ngày sau khi công bố mẫu Tesla Model 3 có giá cả phải chăng hơn (35.000 đô-la) nhưng vẫn cực kỳ phong cách, Tesla đã nhận được 400.000 phiếu đặt cọc 1.000 đô-la để mua xe, mặc dù những chiếc xe này sẽ không được giao trong vòng ít nhất một năm tới. Trang web chuyên nghiên cứu ô tô Edwards tổng kết: "Tesla đạt được thành công không phải vì chế tạo ra xe điện, mà bởi vì họ đã phát minh ra một chiếc xe thể thao có hệ thống truyền động điện sáng tạo. Đó là phương tiện mà mọi khách hàng yêu thích."



✱Dẫn đầu về sản phẩm: Tesla là thương hiệu đỉnh cao trong ngành công nghiệp ô tô điện. Đây là mẫu Tesla model X lai SUV có cửa mở kiểu cánh chim.
© Bai Xuefei/Xinhua/Alamy Live News

Một số doanh nghiệp thành công trong việc theo đuổi nhiều hơn một quy tắc giá trị cùng lúc. Ví dụ, FedEx dẫn đầu trong vận hành tối ưu và xây dựng sự gần gũi với khách hàng. Tuy nhiên, những doanh nghiệp như vậy rất hiếm, rất ít doanh nghiệp có thể làm xuất sắc nhiều hơn một trong những quy tắc này. Bằng cách cố gắng *làm tốt tất cả* các quy tắc giá trị, doanh nghiệp thường chẳng thể tốt nhất ở bất cứ mặt nào.

Vì thế, những doanh nghiệp xuất sắc nhất tập trung và vượt trội ở một quy tắc giá trị duy nhất trong khi vẫn đáp ứng tiêu chuẩn của hai quy tắc còn lại. Những doanh nghiệp này thiết kế toàn bộ mạng lưới cung cấp giá trị để hỗ trợ một quy tắc được lựa chọn duy nhất. Ví dụ, Walmart biết rằng sự gần gũi với khách hàng và dẫn đầu về sản phẩm đóng vai trò quan trọng. So sánh với các nhà giảm giá khác, nó cung cấp dịch vụ khách hàng chất lượng và sự phân loại sản phẩm tối ưu. Song nó vẫn chủ định cung cấp ít dịch vụ khách hàng và ít chiều sâu về sản phẩm hơn so với Nordstrom hay Williams-Sonoma – những doanh nghiệp theo đuổi sự gần gũi với khách hàng. Thay vào đó, Walmart tập trung cao độ vào vận hành tối ưu – giảm chi phí và sắp xếp hợp lý quy trình nhận-và-giao-hàng để giúp khách hàng thuận tiện hơn trong việc mua đúng sản phẩm với mức giá thấp nhất.

Chia sẻ cùng quan điểm, Equinox Fitness Club muốn hoạt động hiệu quả và sử dụng các công nghệ vận hành mới nhất. Nhưng điều thực sự làm nên sự khác biệt cho phòng gym cao cấp này là sự gần gũi với khách hàng. Equinox mã hóa cho khách hàng một ứng dụng để đăng ký các lớp học trước thời hạn, khăn lạnh thảo dược và các sản phẩm của Kiehl's trong phòng thay đồ. Ngoài ra, mỗi địa điểm đều có spa và quầy bar với đầy đủ lựa chọn các loại đồ ăn nhẹ hữu cơ. "Tập luyện cũng đòi hỏi sự xa xỉ bất ngờ. Sản phẩm độc quyền của Kiehl's. Tiện nghi sinh thái sang trọng. Không gian truyền cảm hứng và năng lượng," đại diện Equinox chia sẻ. "Equinox không chỉ là một câu lạc bộ thể hình, nó còn là một ngôi đền mang tới sự hạnh phúc. Nơi đây không chỉ là chốn tập thể hình. Đó là cuộc sống."

Việc phân loại chiến lược cạnh tranh thành các quy tắc giá trị là công việc rất thú vị. Nó xác định chiến lược marketing trong điều kiện chỉ theo đuổi duy nhất việc cung cấp giá trị vượt trội cho khách hàng. Mỗi quy tắc giá trị xác định cụ thể cách thức xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

18.2 NORDSTROM: CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG BẰNG MỌI GIÁ

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Nordstrom là một huyền thoại về dịch vụ chăm sóc khách hàng vượt trội. Chuỗi cửa hàng bách hóa cao cấp này kể những câu chuyện của các "anh hùng Nordstrom" mang tới dịch vụ tận tâm nhất cho khách hàng, ví dụ như nhân viên giao hàng tới tận cửa hay làm ấm xe hơi vào ngày thời tiết giá lạnh để khách hàng có thể dành thêm thời gian mua sắm. Hoặc câu chuyện khác về một nhân viên đã tách đôi đôi giày để phù hợp với khách hàng nam có kích cỡ bàn chân khác nhau, hay nhân viên bán hàng giúp khách ủi chiếc áo mới vì họ cần nó cho cuộc họp vào buổi chiều. Có trường hợp, một người đàn ông đã tới Nordstrom để trả lại bộ lốp xe mà anh ta khăng khăng đã mua ở đây. Nordstrom không hề bán lốp xe và hóa đơn của người đàn ông cũng ghi rõ ràng địa chỉ một cửa hàng khác. Tuy nhiên, nhân viên bán hàng không hề do dự, cô ấy đã tự lấy tiền túi để hoàn trả cho người đàn ông kia. Sau đó, vào giờ ăn trưa, cô mang bộ lốp xe và hóa đơn tới cửa hàng mà người đàn ông đã mua để lấy lại tiền.

Dù thực tế hay hư cấu, những câu chuyện như vậy đều bắt nguồn từ trải nghiệm thực tế của khách hàng tại Nordstrom. Có vẻ như hầu hết khách hàng mua sắm thường xuyên tại Nordstrom đều có một câu chuyện yêu thích để kể. Sau khi nhìn thấy chuỗi cửa hàng này nằm trong top đầu danh sách những công ty có dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt nhất (Customer Service Hall of Fame), một nhà báo đã đưa ra nhận xét: "Nó gần như đã quá quen thuộc: Nordstrom và dịch vụ chăm sóc khách hàng huyền thoại của mình." Nhưng những câu chuyện như vậy không bao giờ cũ ở Nordstrom. "Nordstrom đã vượt xa trong dịch vụ chăm sóc, khiến khách hàng không bao giờ có thể quên được họ," một chuyên gia bán lẻ cho biết.

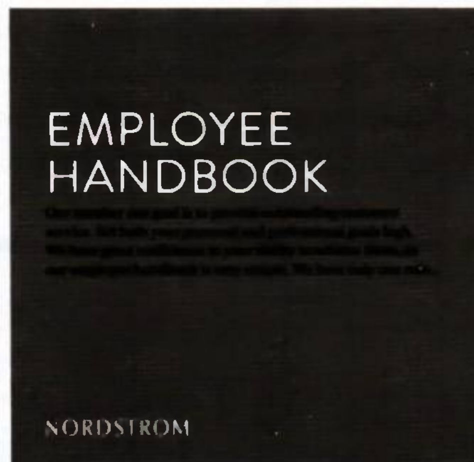
Dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời này bắt nguồn từ chính cốt lõi của Nordstrom, hãy hình dung như nó xuất phát từ DNA 100 năm tuổi của chuỗi cửa hàng này và được tóm lược trong câu "thần chú" định hướng vững chãi: Chăm sóc khách hàng bất kể điều gì xảy ra. Mặc dù nhiều công ty đưa ra những tuyên bố

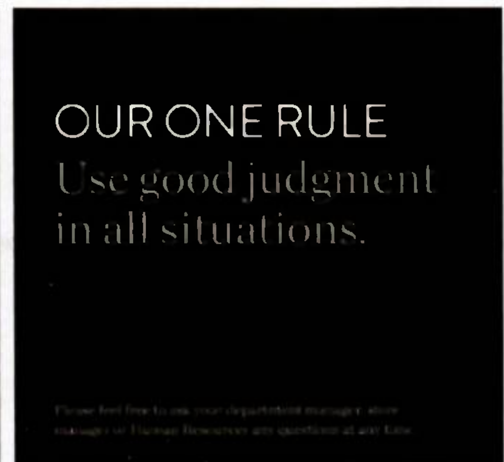
tương tự và ẩn giấu trong các thông điệp sứ mệnh của họ nhưng với Nordstrom, họ thực sự tin tưởng như vậy và thực sự biến nó thành hành động. Hãy cùng tìm hiểu những câu chuyện gây hứng thú cho khách hàng dưới đây:

- Một người đàn ông kể lại câu chuyện về vợ mình, một khách hàng trung thành của Nordstrom, đã qua đời và còn nợ 1.000 đô-la trong tài khoản Nordstrom. Nordstrom không chỉ tất toán số nợ này mà còn gửi hoa đến đám tang.
- Một người phụ nữ cùng con gái đi mua sắm tại trung tâm thương mại Horton Plaza sang trọng ở San Diego. Sau khi lượn vài vòng trong trung tâm và nghĩ rằng không có ai ở xung quanh, người phụ nữ nói với tiếng thở dài mệt mỏi, như thể đang thì thầm với chính mình: "Mẹ rất muốn uống Dr. Pepper lúc này." Chỉ vài phút ngắn ngủi sau đó, một nhân viên Nordstrom không biết từ đâu đã xuất hiện với một lon Dr. Pepper mát lạnh.
- Một ngày cuối tháng 11, một người phụ nữ mua áo len làm quà Giáng sinh cho chồng đã tìm thấy chiếc áo mình muốn ở Nordstrom, nhưng không có màu sắc và kích cỡ phù hợp. "Xin cô đừng lo lắng," người quản lý tại Nordstrom nói. Anh hứa sẽ tìm cho cô một chiếc đúng yêu cầu trước dịp lễ. Một tuần trước Giáng sinh, khi người phụ nữ bắt đầu lo lắng thì đúng lúc này, người quản lý đã gọi điện và giao chiếc áo len được gói như một hộp quà đến nhà cô. Điều đó thật tuyệt vời, nhưng câu chuyện thực sự phía sau là: người quản lý đã không thể tìm thấy chiếc áo len phù hợp dù rất cố gắng. Khi kể chuyện đó với vợ mình, anh ta nhận ra chính vợ mình đã mua chiếc áo len đó làm quà tặng *cho anh ấy* vào dịp Giáng sinh và nó đã được bọc gói cẩn thận, đặt dưới gốc cây. Người quản lý và vợ đã nhanh chóng thống nhất nhường món quà này cho khách hàng.

Làm thế nào để Nordstrom luôn vượt quá mong đợi của khách hàng? Đầu tiên, họ tuyển dụng những người thực sự thích phục vụ người khác. Sau đó, Nordstrom đào tạo họ kỹ lưỡng về sự phức tạp của việc cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng và giúp họ cảm thấy thoải mái. Nordstrom tin tưởng nhân viên sẽ đưa ra những đánh giá đúng đắn mà không sa lầy vào các thủ tục và chính sách. "Cẩm nang nhân viên" nổi tiếng của Nordstrom bao gồm một thẻ hai mặt chỉ vỏn vẹn 74 từ, trong đó: "Quy tắc số 1: Sử dụng năng lực phán đoán tốt trong mọi tình huống. Sẽ không có bất cứ quy tắc bổ sung nào." Kết quả là, tại Nordstrom, dịch vụ chăm sóc khách hàng không chỉ tới từ việc nhân viên bán hàng đọc thuộc làu các đoạn văn bản mẫu. Thay vào đó, nhân viên Nordstrom thực sự kết nối và hết lòng phục vụ khách hàng. "Đơn giản là chúng tôi trao cho nhân viên quyền chủ động hoàn toàn trong việc chăm sóc khách hàng," người điều hành Nordstrom nói. "Và chúng tôi nói với họ rằng, nếu bạn mắc lỗi, hãy đảm bảo bạn làm điều đó vì quyền lợi của khách hàng."

Với mục đích khuyến khích và tạo động lực cho nhân viên tốt hơn, Nordstrom đã thu thập và kể lại câu chuyện của các "anh hùng Nordstrom" trong dịch vụ chăm sóc khách hàng. Mỗi cửa hàng Nordstrom đều cung cấp giấy và bút cho khách hàng để họ có thể chia sẻ trải nghiệm của mình. Vào mỗi buổi sáng, tại sảnh chính của từng cửa hàng, người quản lý sẽ thông báo về câu chuyện hay nhất của ngày hôm qua và trao thưởng cho nhân viên liên quan vì hành động đẹp của họ. Đổi lại, những câu chuyện mang năng lượng tích cực này sẽ truyền cảm hứng cho nhân viên trong cửa hàng để tiếp tục chu kỳ chăm sóc và chiều chuộng khách hàng, làm cho khách





DNA của Nordstrom. "Nguyên tắc duy nhất của chúng tôi: Sử dụng năng lực phán đoán tốt trong mọi tình huống."
Nordstrom, Inc.

hàng cảm thấy đặc biệt.

Được John W. Nordstrom, một người nhập cư Thụy Điển, thành lập vào năm 1901, Nordstrom hiện nay được điều hành bởi thế hệ thứ tư gồm anh em Blake, Pete và Erik (đồng chủ tịch) và anh em họ thứ hai là Jamie Nordstrom theo cách khiến cha ông của họ tự hào. Đội ngũ lãnh đạo trẻ này đã kết hợp triết lý hàng trăm năm qua của Nordstrom với những công nghệ hiện đại. Ví dụ, họ đã tái cấu trúc toàn bộ hệ thống quản lý mua bán và tồn kho của chuỗi cửa hàng, giúp nhân viên bán hàng tìm kiếm và lấy món hàng mà khách hàng mong muốn một cách dễ dàng hơn. Khi hệ thống đi vào hoạt động, tính năng mới này đã làm tăng hiệu quả công việc. Quan trọng hơn, dịch vụ khách hàng được cải thiện đáng kể.

Nordstrom cũng đang xóa dần khoảng cách giữa công nghệ kỹ thuật số và các cửa hàng truyền thống. Ví dụ, khách hàng có thể mua mặt hàng mà họ thấy trên Pinterest hoặc Instagram chỉ bằng một vài thao tác trên điện thoại thông minh thông qua các ứng dụng như Like2Buy. Nhà bán lẻ cao cấp này đang đầu tư mạnh vào những nền tảng mua sắm trực tuyến của riêng mình, cập nhật trang web công ty và các trang dành cho di động, cung cấp dịch vụ giao hàng nhanh hơn. "Mục tiêu của chúng tôi là xây dựng trải nghiệm 'One Nordstrom' liền mạch cho khách hàng... dù họ chọn mua sắm theo cách nào," Nordstrom cho hay. "Phương thức mua hàng trực tuyến hay tại cửa hàng đều mang tới cho chúng tôi cơ hội kết nối với khách hàng, đồng nghĩa với việc nâng cấp trải nghiệm ngày càng phù hợp, thuận tiện và cá nhân hóa hơn."

Tạo ra sự hài lòng cho khách hàng giúp Nordstrom có được doanh thu và lợi nhuận tốt trong nhiều năm. Chỉ trong vòng 4 năm qua, doanh số của Nordstrom đã tăng gần 35%, đạt mức kỷ lục 14,1 tỷ đô-la. Và trong khi các cửa hàng bách hóa cạnh tranh tăng trưởng ít hoặc không tăng trưởng, Nordstrom vẫn tiếp tục giành được thị phần trong 6 năm liên tiếp.

Khi Erik Nordstrom chia sẻ những điều này và nhiều điều tốt đẹp khác với các cổ đông tại một cuộc họp thường niên gần đây của Nordstrom, ông cũng chia sẻ một câu chuyện khác về sự hài lòng của khách hàng. Ông kể về một người phụ nữ ở Bắc Carolina bị mất viên kim cương trên nhẫn cưới khi thử quần áo tại cửa hàng Nordstrom. Một nhân viên an ninh của hàng nhìn thấy bà mò mẫm dưới các giá đỡ hàng liền tham gia tìm kiếm cùng. Khi họ không thể tìm thấy, nhân viên an ninh đã nhờ sự giúp đỡ của hai nhân viên dịch vụ tòa nhà – những người đã hút bụi xung quanh khu vực đó. Khi mở túi máy hút bụi và xem xét tỉ mỉ bên trong, họ đã tìm thấy viên đá lấp lánh.

Sau khi chiếu đoạn video có hình ảnh vui sướng của vị khách hàng, Erik Nordstrom đã giới thiệu ba nhân viên này tới các cổ đông trong những tràng pháo tay nhiệt liệt. Vừa bắt tay ba người, Nordstrom vừa tuyên bố khẳng định một lần nữa rằng việc chăm sóc khách hàng bằng mọi giá "chính là nâng cao tiêu chuẩn của chúng ta".

Nguồn: Stacy Conradt, "21 of the Best Customer Service Stories Ever," *Mental Floss*, ngày 12/1/2016, http://mentalfloss.com/article/73540/21-best-customer-service-stories-ever; Carol Toller, "How Nordstrom Built the World's Best Customer-Service Machine," *Canadian Business*, ngày 5/3/2015, www.canadianbusiness.com/innovation/secrets-of-nordstrom-customer-service/; Amy Martinez, "Tale of Lost Diamond Adds Glitter to Nordstrom's Customer Service," *Seattle Times*, ngày 11/5/2011; Garrett Pierson và Scott Brandley, *The Trust Factor* (eBookit .com, 2013), Chapter 7; Micah Solomon, "What Any Business Can Learn from Nordstrom Customer Service," *Forbes*, ngày 26/1/2016, www.forbes.com/sites/micahsolomon/2016/01/26/what-any-business-canlearn-from-the-way-nordstrom-handles-customer-service/#14ba40644d45; http://shop.nordstrom.com/c/company-history và www.investor.nordstrom.com, truy cập tháng 10/2016.

Vị thế cạnh tranh

Dù là cạnh tranh trong điều kiện hoàn cảnh nào, các doanh nghiệp khác nhau cũng sẽ theo đuổi những mục tiêu và sở hữu nguồn lực khác nhau. Một số có quy mô lớn, số khác lại nhỏ hơn. Một số sở hữu nhiều nguồn lực, trong khi số khác lại phải liên tục tìm kiếm nguồn vốn. Một số đã lớn mạnh, số khác chỉ vừa mới chập chững trên thị trường. Một số xác định mục tiêu là phát triển thị phần; số khác lại đi theo hướng lợi nhuận lâu dài. Dù là gì thì tất

cả các doanh nghiệp này đều có những lợi thế cạnh tranh khác nhau trong từng phân phúc thị trường.

Trong chương này, chúng ta sẽ nhìn nhận chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp dựa trên vị thế mà họ nắm giữ trên thị trường – người dẫn đầu thị trường, người thách thức, người theo sau, người đi đường ngách. Giả sử một ngành bao gồm các doanh nghiệp như trong ✱Hình 18.2. Có thể thấy 40% thị phần thuộc về **người dẫn đầu thị trường**, những doanh nghiệp nắm giữ phần lớn thị phần trên thị trường. 30% thị phần tiếp theo thuộc về **người thách thức**, những doanh nghiệp cạnh tranh rất mạnh mẽ để tăng trưởng thị phần. 20% tiếp theo thuộc về **người theo sau**, những doanh nghiệp muốn duy trì thị phần và không muốn phá vỡ thế cân bằng. 10% cuối cùng thuộc về **người đi đường ngách**, những doanh nghiệp hoạt động trong các thị trường nhỏ chưa bị khai thác bởi những doanh nghiệp khác.

✱Bảng 18.1 mô tả cụ thể các chiến lược marketing được áp dụng với người dẫn đầu thị trường, người thách thức, người theo sau và người đi đường ngách.[14] Tuy nhiên, cần lưu ý rằng cách phân chia này thường không được áp dụng với riêng cá nhân một doanh nghiệp, mà được dùng để đánh giá vị thế và chiến lược của doanh nghiệp đó trong một thị trường nhất định. Các doanh nghiệp như

Người dẫn đầu thị trường
Doanh nghiệp có thị phần lớn nhất trong một ngành.

Người thách thức
Một doanh nghiệp đứng sau cạnh tranh mạnh mẽ để tăng thị phần trong một ngành.

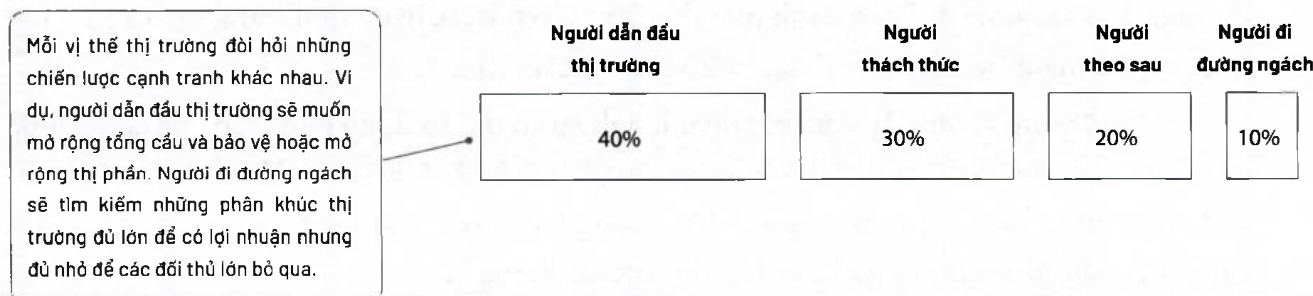
Người theo sau
Một doanh nghiệp đứng sau muốn giữ vững thị phần của mình trong một ngành mà không muốn phá vỡ thế cân bằng.

Người đi đường ngách
Một doanh nghiệp phục vụ những phân khúc thị trường nhỏ mà các doanh nghiệp khác trong ngành không nhận ra hoặc bỏ qua.

✱Bảng 18.1 Chiến lược marketing cho người dẫn đầu thị trường, người thách thức, người theo sau và người đi đường ngách

Người dẫn đầu thị trường	Người thách thức	Người theo sau	Người đi đường ngách
Thống lĩnh thị trường Bảo vệ thị phần Mở rộng thị phần	Cạnh tranh đối đầu công khai Cạnh tranh gián tiếp	Theo sát đối thủ Tiếp cận có khoảng cách với đối thủ	Tập trung vào khách hàng, chất lượng sản phẩm và dịch vụ Tiếp cận thị trường ngách

✱Hình 18.2: Vị thế và vai trò thị trường mang tính cạnh tranh



GE, Microsoft, Google, P&G hoặc Disney có thể dẫn đầu trong phân khúc của họ, nhưng lại đi đường ngách trong những phân khúc khác. Hay Amazon, mặc dù dẫn đầu trong ngành bán lẻ, nhưng lại đứng sau Apple và Samsung trong thị trường di động và máy tính bảng. P&G mặc dù dẫn đầu trong thị trường chất giặt tẩy và sữa tắm, nhưng lại đứng sau Uniliver trong thị trường xà phòng rửa tay và Kimberly-Clark trong thị trường khăn giấy. Các doanh nghiệp này thường áp dụng những chiến lược khác nhau cho từng phân khúc cũng như sản phẩm khác nhau, tùy thuộc lợi thế cạnh tranh của họ trong từng phân khúc thị trường.

Chiến lược của người dẫn đầu thị trường

Hầu hết các ngành đều có một doanh nghiệp được công nhận là người dẫn đầu thị trường. Người dẫn đầu là những doanh nghiệp nắm giữ phần lớn thị phần, thường xuyên có ảnh hưởng tới đối thủ trong các quyết định như thay đổi giá cả, phương thức giới thiệu sản phẩm, kênh phân phối, chi phí xúc tiến. Các doanh nghiệp dẫn đầu thị trường có thể không được ngưỡng mộ hay tôn trọng, nhưng đều được công nhận vị thế đứng đầu. Các đối thủ coi người dẫn đầu như một doanh nghiệp để thách thức, noi theo hoặc tránh né. Những doanh nghiệp dẫn đầu thị trường nổi tiếng nhất là Walmart (bán lẻ), Amazon (bán lẻ trực tuyến), McDonald's (đồ ăn nhanh), Verizon (thiết bị không dây), Coca-Cola (nước giải khát), Caterpillar (thiết bị xây dựng), Nike (giày và đồ thể thao), Facebook (mạng xã hội), Google (tìm kiếm trên internet).

Cuộc sống của người dẫn đầu không hề dễ dàng. Họ phải luôn cảnh giác cao độ. Các đối thủ cạnh tranh sẽ luôn thử thách sức mạnh của người dẫn đầu hoặc cố gắng tận dụng điểm yếu của họ. Người dẫn đầu cũng rất dễ bị hất văng khỏi vị thế hiện tại, rơi xuống các vị thế thấp hơn như người thách thức hoặc người theo sau. Một đột phá về sản phẩm có thể xuất hiện và gây tổn hại cho doanh nghiệp dẫn đầu (như khi chiến lược marketing trực tiếp và dịch vụ xem phim trực tuyến của Netflix đã đánh bật các hãng dẫn đầu như Blockbuster, hoặc iPod và iTunes của Apple đã cướp vị thế dẫn đầu của thiết bị nghe nhạc cầm tay của Sony). Các doanh nghiệp dẫn đầu thị trường cũng rất dễ trở nên ngạo mạn và đánh giá sai đối thủ (như khi hãng bán lẻ Sears để mất vị thế vào tay Walmart). Hoặc các doanh nghiệp dẫn đầu cũng có thể trở nên bảo thủ và lạc hậu so với những đối thủ mới (ví dụ như Abercrombie & Fitch đánh mất thị phần vào tay các hãng thời trang theo xu hướng hoặc có giá thành rẻ hơn như Zara, H&M và Forever 21).

Để giữ vững vị thế dẫn đầu, các doanh nghiệp có thể áp dụng một trong ba chiến lược sau. Đầu tiên, họ có thể tìm cách mở rộng tổng cầu. Thứ hai, họ có thể bảo vệ thị phần sẵn có bằng những hành động phòng vệ và tấn công hiệu quả. Thứ ba, họ có thể cố gắng mở rộng thị phần nhiều hơn nữa kể cả khi thị trường chững lại.

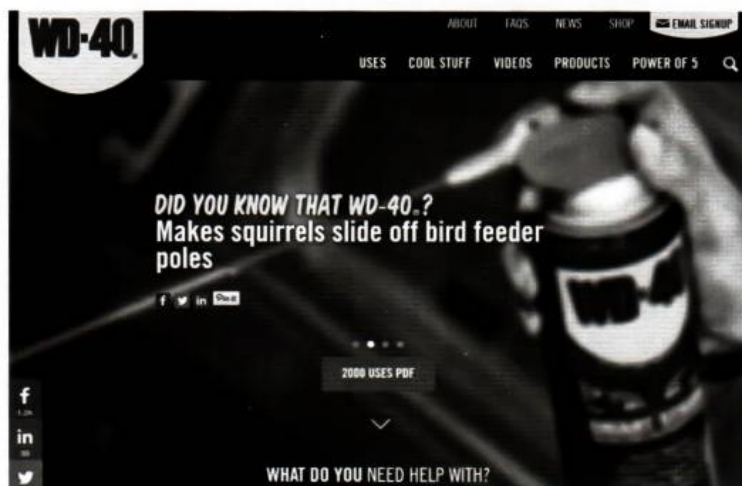
Mở rộng tổng cầu

Các doanh nghiệp dẫn đầu thường sẽ có lợi nhất khi tổng cầu của thị trường mở rộng. Nếu người Mỹ tiêu thụ nhiều đồ ăn nhanh hơn, McDonald's sẽ có lợi nhất vì thị phần của doanh nghiệp này lớn hơn rất nhiều so với các đối thủ cạnh tranh như Subway, Burger King hay Taco Bell. Nếu McDonald's có thể thuyết phục thêm nhiều người Mỹ rằng đồ ăn nhanh của họ là lựa chọn tốt nhất, chắc chắn doanh nghiệp này sẽ hưởng lợi lớn hơn nữa so với đối thủ cạnh tranh.

Các doanh nghiệp dẫn đầu thị trường có thể mở rộng tổng cầu bằng cách phát triển người dùng mới, công dụng mới và thêm nhiều cách sử dụng của sản phẩm. Họ thường có thể tìm kiếm *người dùng mới* hoặc những phân khúc thị trường chưa được khai thác ở nhiều nơi. Ví dụ, LEGO, nhà sản xuất đồ chơi lớn nhất thế giới, vốn chỉ tập trung vào các bé trai, giờ đây cũng đã rất thành công khi nhắm tới cả các bé gái. Dựa vào các nghiên cứu tỉ mỉ về sự khác biệt trong cách chơi cũng như lựa chọn đồ chơi của các bé trai và bé gái, năm 2011 công ty này đưa ra dòng sản phẩm mới có tên LEGO Friends dành cho bé gái. Dòng sản phẩm này bao gồm các miếng lắp ghép có màu sắc tươi sáng và khuyến khích các bé gái thực hiện các hoạt động lắp ráp, từ ngôi nhà của Olivia, chăm sóc thú cưng của Emma cho đến tiệm café của Andrea. LEGO Friends đã trở thành một sản phẩm thành công nhất trong lịch sử LEGO, giúp hãng tăng gấp ba lần doanh số bán đồ chơi cho các bé gái chỉ trong vòng một năm. Chỉ tính riêng trong năm ngoái, doanh số bán hàng của LEGO Friends đã tăng hơn đến 30%.[15]

Người làm marketing có thể mở rộng tổng cầu bằng cách khai phá và xúc tiến các sản phẩm tới người dùng mới. Ví dụ, WD-40, công ty chuyên cung cấp dầu nhớt đa chức năng, đã tìm cách mở rộng tổng cầu bằng việc nghiên cứu những công dụng mới khiến cho sản phẩm của họ trở thành thứ không thể thiếu đối với người tiêu dùng Mỹ:[16]

> Vài năm trước, WD-40 đã thực hiện một nghiên cứu để khám phá ra 2.000 công dụng khác nhau cho dầu nhớt đa năng của hãng. Sau khi nhận được hơn 300.000 phản hồi, công ty lọc ra 2.000 phản hồi có giá trị nhất, hiện đều được liệt kê trên trang web của công ty. Có người dùng gợi ý rằng dầu nhớt WD-40 có thể được dùng để khắc phục những hỏng hóc đơn giản nhất như giúp ghế mây hết kêu cọt kẹt, giúp tháo các miếng LEGO dễ dàng hơn, hoặc xóa những vết chì màu trên bất cứ chất liệu nào. ✱Và có vẻ rất nhiều khách hàng đã sử dụng WD-40 để bôi trơn máng thức ăn cho chim nhằm tránh sóc leo vào. Song một số khách hàng khác lại đề cập đến một vài cách sử dụng tương đối lạ. Có người sử dụng WD-40 để lau kính mắt; người khác lại dùng nó để tháo chân giả. Một lái xe buýt ở châu Á đã dùng WD-40 để gỡ một con trăn đang quấn chặt thân dưới gầm xe. Và bạn đã nghe về tên trộm trần truồng bị mắc kẹt trong ống thông khí của một tiệm café ở Denver? Lực lượng cứu hỏa đã cứu anh ta bằng một lượng lớn dầu WD-40. Còn chuyện một sĩ quan hải quân tại Mississippi đã sử



✱Quảng bá công dụng mới: Việc nghiên cứu những công dụng của công ty WD-40 khiến cho sản phẩm nổi tiếng của họ trở thành thứ không thể thiếu đối với người hầu hết gia đình Mỹ.
WD-40.

dụng dầu WD-40 để đuổi một con gấu giận dữ? Rồi đến chuyện một sinh viên đại học kể rằng bạn cùng ký túc xá của cậu đã khiến cả ký túc xá bị mất ngủ bởi những tiếng ồn ào từ việc "chăn gối" của mình, và cậu đã xử lý vấn đề bằng cách dùng dầu WD-40 bôi dưới giát giường của người bạn kia. Công ty kết luận: "Bạn sẽ thường nghe rằng: 'Bạn chỉ cần hai thứ cho mọi vấn đề trong cuộc sống: băng dính và dầu WD-40. Nếu cần cố định mọi vật, hãy dùng băng dính; còn nếu muốn mọi vật chuyển động, hãy dùng WD-40.' Hiển nhiên là mọi người có lý khi nói như vậy."

Cuối cùng, các doanh nghiệp dẫn đầu có thể tìm cách khuyến khích người tiêu dùng sử dụng sản phẩm của họ *theo nhiều cách hơn*. Ví dụ, hãng súp ăn liền Campbell khuyến khích người dùng sử dụng các sản phẩm của hãng thường xuyên hơn bằng việc chạy quảng cáo giới thiệu những công thức súp mới nhất. Ngoài ra, trên trang web Campbell's Kitchen (www.campbellskitchen.com), người dùng có thể tìm kiếm và chia sẻ công thức nấu súp của họ, hoặc tạo lập hộp công thức riêng, hoặc học cách để có một chế độ ăn lành mạnh, đồng thời đăng ký nhận thông tin thực đơn ăn uống theo ngày hoặc tuần qua email. Trên các trang Facebook, Pinterest, Twitter của công ty, người dùng có thể tham gia thảo luận nhiều chủ đề mà họ quan tâm trong cộng đồng Campbell's Kitchen.

Bảo vệ thị phần

Bên cạnh việc mở rộng quy mô tổng thị trường, doanh nghiệp dẫn đầu thị trường còn phải bảo vệ được thị phần của mình trước sự cạnh tranh của các đối thủ. Walmart phải luôn cảnh giác trước Target và Costco; Caterpillar cảnh giác trước Komatsu; iPad và iPhone của Apple cảnh giác trước Samsung; và McDonald's cảnh giác trước Wendy's và Burger King.

Vậy những người dẫn đầu thị trường có thể làm gì để bảo vệ vị thế của mình? Trước hết, họ phải ngăn ngừa hoặc khắc phục những điểm yếu mà đối thủ cạnh tranh có thể lợi dụng. Họ phải luôn hoàn thiện cam kết giá trị của mình và không ngừng cố gắng để giữ được mối quan hệ vững mạnh với những khách hàng quý giá. Giá thành sản phẩm cũng phải luôn phù hợp với giá trị mà khách hàng cảm nhận về thương hiệu. Người dẫn đầu nên "bít các lỗ hổng" để đối thủ không thể tràn vào.

Mặc dù vậy, tấn công là cách phòng thủ tốt nhất, và đòn tấn công mạnh nhất chính là *không ngừng sáng tạo*. Những người dẫn đầu thị trường không thỏa hiệp với những gì đang có, mà sẽ đi tiên phong trong ngành với sản phẩm và dịch vụ khách hàng mới, hiệu quả phân phối, xúc tiến và giảm chi phí. Điều đó giúp làm tăng sức cạnh tranh và giá trị của doanh nghiệp trong mắt khách hàng. Và khi bị tấn công bởi những người thách thức, người dẫn đầu thị trường sẽ đáp trả một cách cương quyết. Ví dụ, trong thị trường tã giấy trẻ em toàn cầu trị giá 53 tỷ đô-la, người dẫn đầu thị trường P&G – với thương hiệu Pampers và Luvs – vẫn không ngừng cạnh tranh với những kẻ thách thức như thương hiệu Huggies của Kimberly Clark:[17]

P&G đầu tư nguồn lực khổng lồ vào việc nghiên cứu và triển khai sản phẩm tã giấy cũng như các sản phẩm chăm sóc trẻ em, tìm cách để tạo ra loại tã giấy "không tràn, hoàn toàn khô thoáng, thoải mái tuyệt đối, vừa vặn như quần lót," một quản lý mảng nghiên cứu về chăm sóc trẻ em của P&G cho biết. ✱Tại năm trung tâm chăm sóc trẻ em trên toàn cầu, các chuyên gia nghiên cứu của P&G đã đẩy xa mọi giới hạn của khoa học và phong cách nhằm giữ vững sự đột phá về công nghệ trước những người thách thức. Bộ phận chăm sóc trẻ em của P&G hiện tại có đến hơn 5.000 mẫu tã giấy trẻ em đã cấp phép và chưa cấp phép. Ví dụ, vào năm 2010, P&G tung ra thị trường dòng tã giấy Dry Max Pampers, có thể coi là đột phá lớn nhất về tã giấy trong 25 năm qua – trọng lượng nhẹ hơn 20% nhưng có sức thấm hút gấp đôi các dòng trước. Gần đây, tập đoàn này còn tung ra Pamper Premium Care Pants, tã giấy được thiết kế giống như một chiếc quần lót để có thể mặc và thay một cách dễ dàng. Đột phá tiếp theo: dòng tã giấy thông minh gắn cảm biến, có thể báo cho các ông bố, bà mẹ biết khi nào cần thay tã cho bé qua ứng dụng di động, thậm chí còn có thể cảnh báo họ nếu như người mặc có dấu hiệu bị ốm. Ngoài việc áp dụng các tiến bộ công nghệ, P&G còn sử dụng lực lượng marketing đồ sộ để gắn kết và thuyết phục người dùng rằng tã giấy của họ là loại tốt nhất dành cho trẻ em. Nhờ sự cải tiến không ngừng và nỗ lực xây dựng thương hiệu, P&G chiếm lĩnh đến 42,9% (và còn tiếp tục tăng) thị phần tại thị trường Mỹ, so với 37% thị phần của đối thủ cạnh tranh Kimberly Clark. Còn tại thị trường Trung Quốc, P&G chiếm tới 42% thị phần so với 11% thị phần của Kimberly Clark.



✱Bảo vệ thị phần: Các chuyên gia nghiên cứu của P&G đẩy xa mọi giới hạn của khoa học và phong cách nhằm giữ vững sự đột phá về công nghệ trước những người thách thức. Nhờ sự cải tiến không ngừng và nỗ lực xây dựng thương hiệu, P&G đã giữ vững vị thế dẫn đầu thị trường.
Bloomberg via Getty Images

Mở rộng thị phần

Các doanh nghiệp dẫn đầu cũng có thể tăng trưởng hơn nữa bằng việc mở rộng hơn thị phần của mình. Ở một vài thị trường, sự gia tăng dù nhỏ về thị phần cũng sẽ làm tăng đáng kể doanh số bán hàng. Ví dụ, tại thị trường sữa tắm ở Mỹ, mỗi 1% tăng của thị phần đồng nghĩa với 70 triệu đô-la tăng doanh số bán hàng mỗi năm; trong thị trường nước giải khát, 1% này tương đương gần 1 tỷ đô-la![18]

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng cứ khi nào thị phần tăng, lợi nhuận cũng tăng. Cũng bởi thế mà nhiều doanh nghiệp vẫn không ngừng mở rộng thị phần để gia tăng lợi nhuận. Ví dụ, GE tuyên bố muốn ít nhất phải trở thành số một hoặc số hai trong thị trường của mình. Vậy nên khi không thể thực hiện được tham vọng đó, GE đã rút khỏi một vài lĩnh vực như sản xuất máy tính, điều hòa, phụ tùng ô tô và vô tuyến.

Tuy nhiên, một số nghiên cứu cũng chỉ ra rằng trong nhiều lĩnh vực kinh doanh đều có một hoặc một vài doanh nghiệp lớn rộng nắm giữ lợi nhuận cao, một số doanh nghiệp có lợi nhuận cùng thị phần tập trung hơn, và một lượng lớn doanh nghiệp tầm trung nắm giữ ít thị phần với mức lợi nhuận kém hơn hẳn. Có vẻ như lợi nhuận sẽ tăng lên khi các doanh nghiệp nắm giữ được nhiều thị phần hơn so với đối thủ trong *thị trường mục tiêu* của mình. Ví dụ, Lexus chỉ chiếm một thị phần nhỏ trong toàn bộ thị trường xe hơi, nhưng họ vẫn thu về lợi nhuận cao bởi họ là tay chơi chính trong phân khúc xe hơi hạng sang. Công ty này nắm giữ một thị phần lớn trong thị trường mục tiêu của mình bởi họ có những chiến lược hợp lý, như chỉ sản xuất những dòng xe có chất lượng cao, tạo dựng dịch vụ khách hàng vượt trội và xây dựng mối quan hệ khách hàng thân thiết.

Tuy nhiên, các doanh nghiệp không được nghĩ rằng cứ gia tăng thị phần thì sẽ cải thiện lợi nhuận. Điều đó phần nhiều nằm ở chiến lược gia tăng thị phần. Có rất nhiều doanh nghiệp sở hữu thị phần lớn với lợi nhuận thấp và không ít doanh nghiệp thị phần nhỏ có lợi nhuận cao. Lợi nhuận có thể không bù lại được chi phí lớn bỏ ra để thâu tóm một thị phần rộng. Lợi nhuận cao thu được từ một thị phần rộng chỉ xảy ra khi chi phí đầu tư giảm xuống, còn thị phần thì tăng lên; hoặc khi doanh nghiệp cung cấp một sản phẩm chất lượng với một mức giá phù hợp đủ để bù lại chi phí sản xuất sản phẩm đó.

Chiến lược của người thách thức

Những doanh nghiệp đứng ở vị trí thứ hai, thứ ba hoặc thấp hơn trên thị trường đôi khi có quy mô tương đối lớn, điển hình như PepsiCo, Ford, Lowe's Hertz, Target và AT&T. Các doanh nghiệp này có thể áp dụng một trong hai chiến lược cạnh tranh sau: Họ có thể thách thức người dẫn đầu thị trường và các đối thủ khác một cách gay gắt để giành nhiều thị phần hơn (người thách thức), hoặc họ có thể cùng cạnh tranh hiền hòa với các đối thủ khác (người theo sau).

Người thách thức trước tiên phải xác định được đối thủ để thách thức và mục tiêu chiến lược của mình. Người thách thức có thể cạnh tranh trực diện với người dẫn đầu, đây là một chiến lược rủi ro lớn nhưng có tiềm năng lợi nhuận cao. Mục tiêu chiến lược của người thách thức có thể là soán ngôi dẫn đầu thị trường. Hoặc đơn giản là họ muốn sở hữu một thị phần rộng hơn.

Mặc dù có vẻ như các doanh nghiệp dẫn đầu luôn sở hữu nhiều lợi thế nhất, song người thách thức thường có một thứ mà một số nhà chiến lược gọi là "lợi thế cạnh tranh thứ hai." Các doanh nghiệp này nghiên cứu lý do thành công của người dẫn đầu rồi áp dụng và cải thiện theo đó. Ví dụ, The Home Depot đã tạo ra một đại siêu thị chuyên cung cấp thiết bị cải tạo nhà. Tuy nhiên, sau khi nghiên cứu sự thành công của The Home Depot, người về nhì Lowe's với những cửa hàng phân phối rộng rãi, sáng sủa cùng đội ngũ nhân viên tư vấn nhiệt tình hơn đã trở thành lựa chọn thân thiện với khách hàng, thay thế cho các ông lớn trong ngành. Kết quả là trong vòng một thập kỷ qua, người theo sau Lowe's đã thu hẹp dần khoảng cách giữa họ với Home Depot về cả doanh số và thị phần.

Trong thực tế, người thách thức thường sẽ trở thành người dẫn đầu bằng việc học hỏi và cải thiện mô hình kinh doanh thành công của những người tiên phong. Ví dụ, McDonald's ban đầu học theo mô hình bán đồ ăn nhanh của White Castle, sau đó cải tiến nó để trở nên thành công. Nhà sáng lập Sam Walton của Walmart cũng từng thừa nhận Walmart mượn hầu hết ý tưởng kinh doanh giảm giá từ người tiên phong là FedMart và Price Club của nhà sáng lập Sol Price, sau đó cải tiến chúng để trở thành nhà bán lẻ thống lĩnh thị trường như ngày nay.

Thay vì thách thức trực tiếp với người dẫn đầu, người thách thức cũng có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp cùng quy mô hoặc các doanh nghiệp địa phương nhỏ hơn. Các doanh nghiệp nhỏ hơn có thể không có đủ nguồn lực tài chính và không phục vụ được đối tượng khách hàng của họ một cách tốt nhất. Có không ít công ty sản xuất bia lớn trên thị trường có được vị thế hiện tại bằng cách thâu tóm các đối thủ nhỏ hơn tại địa phương, thay vì cạnh tranh với các ông lớn trên thị trường. Ví dụ, SABMiller đã trở thành hãng bia đứng thứ hai thế giới nhờ việc thâu tóm các thương hiệu như Miller, Molson, Coors và nhiều cái tên khác. Nếu người thách thức theo đuổi một công ty địa phương nhỏ, mục tiêu của họ thường là để đánh bật đối thủ đó ra khỏi cuộc chơi. Điều quan trọng vẫn là người thách thức phải xác định đối thủ một cách thận trọng và có một mục tiêu chiến lược rõ ràng, đúng đắn.

Người thách thức có thể cạnh tranh hiệu quả nhất với đối thủ và đạt được các mục tiêu chiến lược của mình như thế nào? Họ có thể áp dụng chiến lược *tấn công trực diện*, cạnh tranh trực tiếp với sản phẩm, chiến dịch quảng cáo, giá cả cũng như cách thức phân phối của đối thủ. Họ tấn công điểm mạnh thay vì lợi dụng điểm yếu của đối thủ. Kết quả

sẽ còn phụ thuộc vào việc bên nào có sức bền và dẻo dai hơn. PepsiCo áp dụng chiến lược đối đầu trực diện này với Coca-Cola, Ford cũng sử dụng cách thức tương tự đối với Toyota.

Tuy nhiên, nếu người thách thức có ít nguồn lực hơn đối thủ, thì tấn công trực diện không phải là một chiến lược hợp lý. Do đó, nhiều doanh nghiệp mới gia nhập thị trường tránh tấn công trực diện, bởi họ hiểu rằng người dẫn đầu có thể hạ đo ván họ với những cơn bão quảng cáo, cuộc chiến giá cả và nhiều hình thức trả đũa khác. Thay vào đó, người thách thức có thể *tấn công gián tiếp* vào điểm yếu của đối thủ hoặc những thị phần kém hấp dẫn với đối thủ. Họ có thể khai thác những khoảng thị trường nhỏ mà người dẫn đầu khó tiếp cận hoặc không quan tâm.

Ví dụ, hãy xem xét cách mà người thách thức Red Bull gia nhập thị trường đồ giải khát của Mỹ với các tập đoàn dẫn đầu như Coca-Cola và PepsiCo. Red Bull tấn công gián tiếp những người dẫn đầu bằng việc tung ra một sản phẩm cho thị trường ngách với giá cao ở một kênh phân phối phi truyền thống. Công ty này bắt đầu bằng việc bán sản phẩm Red Bull qua các kênh phân phối không nằm trong tầm ngắm của các tập đoàn dẫn đầu, ví dụ như tại các hộp đêm hay quán bar, nơi tập trung giới thanh niên luôn sẵn sàng uống những thứ có chứa caffeine để có sức chơi thâu đêm. Sau khi đã xây dựng được một cơ sở khách hàng vững chắc, họ bắt đầu mở rộng thị phần ra những kênh phân phối truyền thống, nơi đang được nắm giữ bởi Coke và Pepsi. Cuối cùng, Red Bull áp dụng phương thức marketing du kích thay vì marketing truyền thống với chi phí cao vẫn được sử dụng bởi các tập đoàn dẫn đầu. Chiến lược cạnh tranh gián tiếp đã có hiệu quả với Red Bull. Dù cho sự cạnh tranh ngày càng quyết liệt hơn tại thị trường Mỹ, Red Bull hiện đã trở thành một thương hiệu đáng giá 6,5 tỷ đô-la với 43% thị phần trong phân khúc nước uống tăng lực, so với chỉ 4% thị phần gộp lại của cả Coca-Cola và Pepsi.[19]

Chiến lược của người theo sau

Không phải tất cả các doanh nghiệp đứng thứ hai đều muốn thách thức người dẫn đầu. Người dẫn đầu sẽ luôn không nương tay với họ. Nếu người thách thức tấn công bằng mức giá rẻ hơn, dịch vụ cải thiện hoặc những tính năng bổ sung cho sản phẩm, người dẫn đầu có thể nhanh chóng điều chỉnh để đập tan đòn tấn công này. Người dẫn đầu có lẽ có nhiều sức mạnh duy trì khách hàng trên mọi mặt trong cuộc chiến. Ví dụ, vài năm trước, khi Kmart chạy chiến dịch bán sản phẩm giá rẻ "bluelight special", trực tiếp đối đầu với chiến dịch giá rẻ hàng ngày của Walmart, họ đã khơi mào một cuộc chiến giá cả mà mình không thể chiến thắng. Walmart không mấy khó khăn trong việc đáp trả Kmart và làm cho Kmart thất thế. Cũng bởi vậy mà nhiều đối thủ lựa chọn việc đi theo người dẫn đầu thay vì thách thức họ.

Người theo sau có thể được hưởng lợi khá nhiều. Người dẫn đầu thường đã chịu chi rất lớn để nghiên cứu và triển khai sản phẩm, mở rộng kênh phân phối, giáo dục khách

hàng. Các doanh nghiệp theo sau có thể học hỏi kinh nghiệm có sẵn của những người dẫn đầu. Họ có thể làm theo hoặc cải tiến các sản phẩm và chương trình của người dẫn đầu mà không cần bỏ vốn đầu tư quá nhiều. Dù người theo sau không thể có được vị thế của người dẫn đầu, họ vẫn có thể thu được lợi nhuận.

Theo sau không có nghĩa là thụ động hay bắt chước rập khuôn người dẫn đầu. Người theo sau phải biết cách duy trì khách hàng hiện tại, đồng thời mở rộng thị phần mới. Họ cũng phải học cách cân bằng giữa việc theo sát để giành lấy khách hàng từ người dẫn đầu với việc giữ khoảng cách vừa đủ để tránh bị trả đũa. Mỗi người theo sau đều cố gắng mang những lợi thế cạnh tranh khác biệt vào thị trường mục tiêu – địa điểm, dịch vụ, tài chính. Người theo sau cũng thường trở thành mục tiêu tấn công của những người thách thức. Do vậy, người theo sau phải giữ chi phí sản xuất cũng như giá cả thấp hoặc duy trì chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Họ cũng phải thâm nhập những phân khúc mới ngay khi chúng xuất hiện.

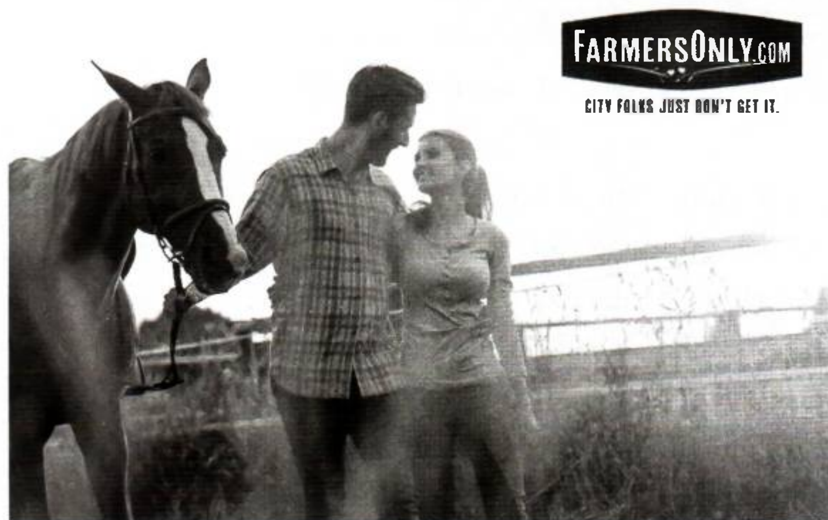
Chiến lược của người đi đường ngách

Hầu như ngành nào cũng có những doanh nghiệp chỉ tập trung vào các thị trường ngách. Thay vì theo đuổi toàn bộ thị trường hoặc các phân khúc rộng, những doanh nghiệp này tiếp cận các phân khúc nhỏ hơn. Người đi đường ngách thường là các doanh nghiệp nhỏ với nguồn lực có hạn. Tuy nhiên, các bộ phận nhỏ hơn thuộc một doanh nghiệp lớn cũng có thể lựa chọn chiến lược thị trường ngách. Các doanh nghiệp có thị phần nhỏ cũng có thể sẽ thành công nếu áp dụng đúng chiến lược thị trường ngách thông minh.

Tại sao tiếp cận thị trường ngách lại tạo ra lợi nhuận? Lý do chính là bởi những người đi đường ngách hiểu rất rõ đối tượng khách hàng tại thị trường mà họ phục vụ hơn so với những đối thủ chỉ thi thoảng phục vụ thị trường đó. Kết quả là người đi đường ngách có thể đẩy giá sản phẩm cao lên một chút nhờ giá trị gia tăng mà họ mang lại. Trong khi người làm marketing đại chúng có thể đem về khối lượng thị phần rộng, người đi đường ngách lại có thể thu về lợi nhuận lớn.

Người đi đường ngách thường cố gắng tìm kiếm thêm các thị trường ngách an toàn và có lợi nhuận. Một thị trường ngách lý tưởng là một thị trường có đủ độ lớn để vừa mang lại lợi nhuận, vừa có tiềm năng tăng trưởng. Đó là thị trường mà một doanh nghiệp có thể phục vụ hiệu quả. Quan trọng hơn cả, thị trường ngách này không có khả năng hấp dẫn các đối thủ cạnh tranh lớn. Và doanh nghiệp có thể xây dựng kỹ năng và lợi thế khách hàng để bảo vệ nó khỏi sự cạnh tranh của các đối thủ lớn một khi thị trường ngách lớn mạnh và trở nên hấp dẫn hơn.

Mấu chốt của chiến lược thị trường ngách là chuyên biệt hóa. Người đi đường ngách lớn mạnh nhờ đáp ứng đầy đủ từng nhu cầu chuyên biệt của các nhóm khách hàng mục



✱ **Người đi đường ngách:** farmersonly.com ghép đôi người sống ở vùng nông thôn với những người có tâm hồn đồng điệu vì "Người thành phố không hiểu bạn".
FarmersOnly Media Inc. Photo: Caiaimage/Agnieszka Olek/Getty Images.

tiêu. Ví dụ, trong số các trang hẹn hò trực tuyến, những trang như eHarmony.com hay Match.com sẽ thu hút được nhiều người dùng nhất. Tuy nhiên gần đây, người dùng bắt đầu chuyển sang những trang hẹn hò trực tuyến thị trường ngách, chỉ tập trung phục vụ số ít khách hàng có cùng một sở thích nhất định:[20]

PURRsonals kết nối những người yêu mèo, nó là nơi "những người yêu mèo gặp gỡ". SeaCaptainDate.com giúp những người yêu biển "tìm bạn đồng hành đầu tiên". Tập trung vào những khách hàng tin vào số phận, ChristianMingle.com là "nơi những người tốt tìm được mối quan hệ tuyệt vời". Và TallFriends.com mang những người cao kều đến với nhau (đó là lựa chọn cho cả những người cao trên 2m!). Nếu đó vẫn chưa đủ phù hợp với bạn, có lẽ bạn cần một trang siêu ngách hơn như GlutenfreeSingles.com, với hơn 4.000 người có cùng sở thích không ăn tinh bột. Thậm chí còn có cả một trang web hẹn hò cho những ai để ria mép và những người thích đàn ông để ria (StachePassions.com).

Mặc dù những trang hẹn hò tập trung vào thị trường ngách này có vẻ hơi quá khích, nhưng chúng lại là lựa chọn hoàn hảo cho các khách hàng hiểu chính xác những gì họ đang tìm kiếm. ✱Ví dụ, FarmersOnly.com kết nối hàng trăm nghìn người sống ở vùng nông thôn với những người có sở thích sống ở nông thôn. Nhà sáng lập Jerry Miller của trang Farmers Only lập ra trang web này sau khi ông nhận ra lối sống trang trại biệt lập và vất vả khiến không ít người khó tìm được bạn đời ưng ý. Ông còn đưa ra ví dụ về một phụ nữ sống ở nông thôn và anh bạn trai thành phố bàn về đám cưới của họ. Quan hệ của họ phai nhạt dần khi cô nói rằng cô muốn nuôi ngựa, còn anh nói rằng cô có thể nuôi lũ ngựa trong gara. Khi đó, Miller cho hay: "Cô ấy biết rằng hai người bọn họ không dành cho nhau." Vì thế trang web mới có tên là FarmersOnly.com, vì "Người thành phố không hiểu bạn".

Người đi đường ngách có thể tập trung cùng một lúc vào nhiều thị trường, khách hàng, sản phẩm hoặc chương trình marketing hỗn hợp. Ví dụ như họ có thể tập trung phục vụ một kiểu *người dùng cuối*, chẳng hạn như một công ty luật có thể chuyên về các vụ án hình sự, dân sự hoặc kinh tế. Người đi đường ngách cũng có thể chỉ tập trung vào một *quy mô nhóm khách hàng* xác định. Nhiều người đi đường ngách tiếp cận nhóm khách hàng nhỏ và vừa, những đối tượng bị các doanh nghiệp lớn bỏ qua.

Một vài người đi đường ngách chỉ tập trung vào một *đối tượng khách hàng xác định*, bán toàn bộ sản phẩm, dịch vụ của họ cho duy nhất một công ty, ví dụ như Walmart hay General Motors. Một số khác lại tiếp cận *thị trường dựa theo địa lý*, chỉ cung cấp sản phẩm, dịch vụ tại một khu vực, địa điểm nhất định hoặc một vùng xác định trên thế giới. Ví dụ, sản phẩm Vegemite chỉ được cung cấp và tiêu thụ tại thị trường châu Úc. Những người đi đường ngách *chất lượng-giá cả* hoạt động tại các phân khúc bình dân hoặc cao cấp của thị trường. Ví dụ, Manolo Blahnik chỉ bán sản phẩm giày dép nữ hạng sang với mức giá cao. Cuối cùng, *người đi đường ngách dịch vụ* cung cấp dịch vụ mà các đối thủ khác không có. Ví dụ, Lending Tree cung cấp dịch vụ mua bán và cho thuê bất động sản trực tuyến, kết nối người bán và người mua nhà với một mạng lưới người cho vay thế chấp và môi giới, những người cạnh tranh với nhau để có được khách hàng. Công ty này tuyên bố: "Khi những người cho thuê cạnh tranh nhau, bạn là người được lợi."

Tuy nhiên, chiến lược thị trường ngách cũng bao hàm những rủi ro lớn. Ví dụ, thị trường ngách có thể sẽ cạn kiệt, hoặc sẽ phát triển đến mức thu hút các đối thủ lớn. Đó là lý do mà nhiều doanh nghiệp thực hiện *thâm nhập nhiều thị trường ngách cùng lúc*. Bằng việc phát triển thị phần trong vài thị trường ngách, các doanh nghiệp gia tăng khả năng tồn tại của họ. Thậm chí một số doanh nghiệp lớn cũng áp dụng chiến lược thị trường ngách để có thể phục vụ toàn bộ thị trường. Ví dụ, hãng quần áo VF Corporation sở hữu hơn 30 nhãn hiệu quần áo khác nhau cho từng thị trường ngách, từ đồ jeans, đồ thể thao, đồ bình dân đến quần áo lao động ngoài trời. Ví dụ, đơn vị Vans của VF chuyên thiết kế giày dép, quần áo và phụ kiện cho các hoạt động như lướt ván, lướt sóng, trượt tuyết. Thương hiệu 7 for All Mankind chuyên cung cấp các sản phẩm denim và phụ kiện được bày bán trong những cửa hiệu cao cấp mang phong cách hoài cổ. The North Face và Timberland chuyên cung cấp quần áo và phụ kiện cao cấp cho những ai yêu thích các hoạt động ngoài trời. Ngược lại, các thương hiệu quần áo lao động như Red Kap, Bulwark và Chef Designs của VF chỉ cung cấp đồng phục và đồ bảo hộ cho các ngành kinh doanh và dịch vụ cộng đồng, từ đồng phục cảnh sát cho đến nhân viên bếp. Tất cả các thương hiệu riêng biệt của từng thị trường ngách này kết hợp lại khiến VF trở thành một ông lớn trong ngành may mặc trị giá 12,4 tỷ đô-la. Tập đoàn này cho hay, không cần biết bạn là ai, "Chúng tôi đều giúp bạn mặc đẹp."[21]

CÂN BẰNG GIỮA ĐỊNH HƯỚNG THEO KHÁCH HÀNG VÀ ĐỊNH HƯỚNG THEO ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Cho dù một doanh nghiệp có là người dẫn đầu thị trường, người thách thức, người theo sau hay người đi đường ngách, họ cũng phải theo dõi sát sao các đối thủ của mình, đồng thời tìm ra được một chiến lược marketing cạnh tranh có thể giữ vững vị thế. Doanh nghiệp

cũng phải thường xuyên thay đổi chiến lược marketing sao cho phù hợp với môi trường cạnh tranh không ngừng thay đổi. Câu hỏi cần quan tâm lúc này: Liệu các doanh nghiệp có đang tốn *quá* nhiều thời gian cùng nguồn lực vào việc theo dõi đối thủ, làm ảnh hưởng đến định hướng khách hàng hay không? Câu trả lời là có. Một doanh nghiệp có thể quá tập trung vào đối thủ cạnh tranh mà quên đi vấn đề quan trọng hơn đó là duy trì quan hệ với khách hàng để tạo ra lợi nhuận.

Một **doanh nghiệp lấy đối thủ cạnh tranh làm trọng tâm** sử dụng phần lớn thời gian và nguồn lực vào việc theo dõi đối thủ và thị phần, đồng thời cố gắng tìm ra chiến lược để loại bỏ đối thủ. Cách tiếp cận này có cả mặt lợi và hại. Về mặt lợi, doanh nghiệp sẽ phát triển theo định hướng của người chiến binh, cảnh giác với những điểm yếu của mình, đồng thời tìm kiếm điểm yếu của đối thủ. Về mặt hại, doanh nghiệp có thể sẽ phản ứng thái quá. Thay vì đi theo chiến lược xây dựng quan hệ khách hàng của mình, doanh nghiệp lại bị dựa dẫm vào chiến lược của đối thủ. Hệ quả là doanh nghiệp sẽ chỉ tìm cách để điều chỉnh hoặc cải tiến hoạt động hơn đối thủ thay vì tìm ra những cách đột phá để tạo ra thêm giá trị cho khách hàng.

Một **doanh nghiệp lấy khách hàng làm trọng tâm** sẽ tập trung xây dựng các chiến lược nhằm phát triển khách hàng. Hiển nhiên, các doanh nghiệp lấy khách hàng làm trọng tâm có vị thế tốt hơn trong việc nhận diện cơ hội và đề ra những chiến lược hiệu quả lâu dài. Bằng việc theo dõi sự phát triển của nhu cầu khách hàng, các doanh nghiệp này có thể xác định nhóm khách hàng và những nhu cầu mới nổi quan trọng để tiếp cận. Tiếp đó, họ có thể tập trung nguồn lực vào việc đem đến các giá trị vượt trội cho khách hàng mục tiêu.

Trên thực tế, các doanh nghiệp hiện nay đều là những **doanh nghiệp lấy thị trường làm trọng tâm**, theo dõi cả sự thay đổi của khách hàng và thị trường. Tuy vậy, họ cũng không được để cho việc theo dõi đối thủ làm lơ là việc tập trung vào khách hàng.

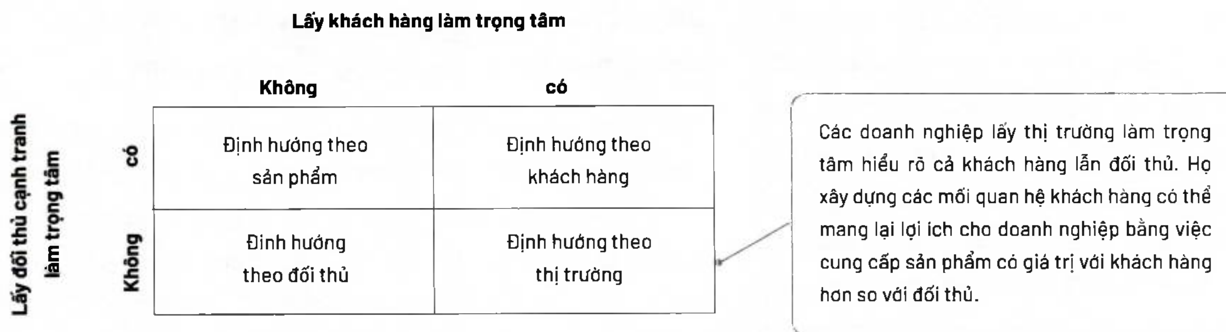
Doanh nghiệp lấy đối thủ cạnh tranh làm trọng tâm
Một doanh nghiệp có những động thái chủ yếu dựa trên hành động và phản ứng của các đối thủ cạnh tranh.

Doanh nghiệp lấy khách hàng làm trọng tâm
Một doanh nghiệp tập trung vào phát triển khách hàng khi xây dựng các chiến lược marketing và cung cấp giá trị vượt trội cho khách hàng mục tiêu.

Doanh nghiệp lấy thị trường làm trọng tâm
Một doanh nghiệp chú trọng việc cân bằng giữa cả khách hàng và đối thủ cạnh tranh khi xây dựng các chiến lược marketing của mình.

✱Hình 18.3 cho thấy các doanh nghiệp có thể đi theo một trong bốn định hướng. Một là doanh nghiệp có thể định hướng theo sản phẩm và không cần quá quan tâm tới khách hàng hay đối thủ. Hai là họ có thể định hướng theo khách hàng, chỉ chú trọng đến khách hàng. Với định hướng thứ ba, khi một doanh nghiệp bắt đầu chú ý tới đối thủ cạnh tranh, họ đã lấy đối thủ làm trọng tâm. Tuy nhiên, ngày nay, các doanh nghiệp đều đi theo định hướng lấy thị trường làm trọng tâm, quan tâm đến cả khách hàng và đối thủ. Thay vì chỉ theo sát đối thủ và tìm mọi phương thức để đánh bật đối thủ, họ cần chú trọng đến khách hàng, đồng thời tìm ra các giải pháp sáng tạo để xây dựng được các mối quan hệ có lợi với khách hàng bằng cách mang tới nhiều giá trị cho khách hàng hơn so với đối thủ.

✱Hình 18.3 Định hướng phát triển doanh nghiệp



KHÁI QUÁT CÁC MỤC TIÊU VÀ THUẬT NGỮ CHÍNH

KHÁI QUÁT CÁC MỤC TIÊU

Các doanh nghiệp ngày nay đang phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt chưa từng có. Thấu hiểu khách hàng là bước đầu tiên trong việc xây dựng mối quan hệ mạnh mẽ với khách hàng, nhưng đó vẫn chưa đủ. Để đạt được lợi thế cạnh tranh, các doanh nghiệp phải biết sử dụng những hiểu biết này để thiết kế các sản phẩm có giá trị hơn so với những gì đối thủ có thể đem lại cho cùng một đối tượng khách hàng. Trong chương này, chúng ta đã xem xét cách các doanh nghiệp nghiên cứu đối thủ để xây dựng các chiến lược marketing cạnh tranh hiệu quả.

MỤC TIÊU 18-1 Thảo luận về sự cần thiết của việc hiểu rõ đối thủ cạnh tranh cũng như khách hàng thông qua phân tích đối thủ cạnh tranh.

Để đưa ra một chiến lược marketing hiệu quả, doanh nghiệp phải nghiên cứu cả đối thủ cạnh tranh và khách hàng của mình. Phát triển các mối quan hệ có khả năng sinh lợi với khách hàng đòi hỏi phải đáp ứng được nhu cầu của khách hàng tốt hơn so với đối thủ. Doanh nghiệp phải liên tục phân tích đối thủ và đưa ra được các chiến lược marketing cạnh tranh hiệu quả, có thể giúp họ giữ vững vị thế so với đối thủ và mang lại lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ nhất.

Bước đầu tiên trong việc phân tích đối thủ là nhận diện đâu là đối thủ chính của doanh nghiệp thông qua việc phân tích dựa trên ngành kinh doanh và dựa trên thị trường. Tiếp đó doanh nghiệp cần thu thập dữ liệu về mục tiêu, chiến lược, điểm mạnh, điểm yếu cũng như cách phản ứng với thị trường của đối thủ. Sau khi có được những dữ liệu này, doanh nghiệp có thể lựa chọn đối thủ cần tấn công hoặc né tránh. Thông tin cạnh tranh phải được thường xuyên thu thập, xử lý và phân tích. Giám đốc marketing của doanh nghiệp cần có khả năng thu thập dữ liệu đáng tin cậy về bất kỳ đối thủ nào gây ảnh hưởng đến các quyết định của họ.

MỤC TIÊU 18-2 Giải thích các nguyên tắc cơ bản về chiến lược marketing cạnh tranh dựa trên việc tạo ra giá trị cho khách hàng.

Chiến lược marketing cạnh tranh hiệu quả nhất phụ thuộc vào lĩnh vực kinh doanh của một doanh nghiệp và vị thế của nó trên thị trường (người dẫn đầu, người thách thức, người theo sau hay người đi đường ngách). Người dẫn đầu thị trường có những chiến lược để thống lĩnh toàn bộ thị trường, bảo vệ thị phần và mở rộng thị phần. Người thách thức là doanh nghiệp cạnh tranh rất gay gắt để mở rộng thị phần bằng cách tấn công người dẫn đầu, các doanh nghiệp ở cùng vị thế hoặc doanh nghiệp nhỏ hơn trong

cùng thị phần. Người thách thức cũng có thể lựa chọn nhiều chiến lược từ tấn công trực diện tới tấn công gián tiếp.

Người theo sau là các doanh nghiệp lựa chọn không làm mất cân bằng thị trường, thường vì lo sợ rằng cạnh tranh đối đầu sẽ khiến họ mất nhiều hơn được. Tuy nhiên, người theo sau cũng có chiến lược, họ sử dụng kinh nghiệm và kỹ năng khác biệt của mình để phát triển thị phần. Một số người theo sau còn thu về được lợi nhuận cao hơn người dẫn đầu trong ngành. Người đi đường ngách là những doanh nghiệp có quy mô nhỏ, ít thu hút sự cạnh tranh của các đối thủ lớn hơn. Người đi đường ngách thường sẽ trở thành những doanh nghiệp chuyên biệt hóa trong việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho một mục đích tiêu dùng, nhóm đối tượng khách hàng, vùng địa lý hoặc dịch vụ nhất định.

MỤC TIÊU 18-3 Làm rõ sự cần thiết của việc cân bằng giữa định hướng theo khách hàng và định hướng theo đối thủ cạnh tranh trong quá trình trở thành một doanh nghiệp lấy thị trường làm trọng tâm.

Mặc dù định hướng cạnh tranh là cực kỳ cần thiết trong bối cảnh thị trường ngày nay, các doanh nghiệp cũng không nên chỉ tập trung vào đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp thường sẽ bị tổn thương bởi nhu cầu hiện tại của khách hàng và các đối thủ mới hơn là những đối thủ hiện tại. Các doanh nghiệp lấy thị trường làm trọng tâm, cân bằng giữa định hướng theo khách hàng và định hướng theo đối thủ cạnh tranh mới là những người đang thực sự có được định hướng đúng đắn.

CÁC THUẬT NGỮ CHÍNH

Mục tiêu 18-1
Lợi thế cạnh tranh
Phân tích đối thủ cạnh tranh
Chiến lược marketing cạnh tranh
Nhóm chiến lược
Chuẩn đối sánh
Phân tích giá trị khách hàng

Mục tiêu 18-2
Người dẫn đầu thị trường
Người thách thức
Người theo sau
Người đi đường ngách

Mục tiêu 18-3
Doanh nghiệp lấy đối thủ cạnh tranh làm trọng tâm
Doanh nghiệp lấy khách hàng làm trọng tâm
Doanh nghiệp lấy thị trường làm trọng tâm

THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP TƯ DUY

18-1 Định nghĩa lợi thế cạnh tranh. Một doanh nghiệp phải làm thế nào để tìm ra lợi thế cạnh tranh của mình? (AACSB: Trao đổi)

18-2 Làm thế nào để một doanh nghiệp nhận diện được đối thủ cạnh tranh? Giám đốc marketing muốn biết những thông tin gì về đối thủ cạnh tranh? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

18-3 Mô tả các chiến lược mà người thách thức có thể áp dụng và giải thích tại sao người thách thức có thể có lợi thế cạnh tranh hơn người dẫn đầu thị trường. (AACSB: Trao đổi)

18-4 Người đi đường ngách là ai? Hãy nêu ra các chiến lược cũng như rủi ro đi kèm với vị thế cạnh tranh này. (AACSB: Trao đổi)

18-5 So sánh các định hướng mà một doanh nghiệp áp dụng để thích ứng với môi trường cạnh tranh thay đổi không ngừng. Có một định hướng nhất định nào mà các doanh nghiệp nên áp dụng không? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Bài tập tư duy

18-6 Lập một nhóm nhỏ và tiến hành phân tích giá trị khách hàng của trường đại học của bạn. Ai là đối thủ cạnh tranh mạnh

và yếu với trường đại học của bạn? Đâu là những điểm yếu của đối thủ cạnh tranh mạnh hơn? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

18-7 Hãy tìm kiếm trên mạng một doanh nghiệp đi đường ngách trong ba lĩnh vực kinh doanh khác nhau. Nhận diện chiến lược cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp này. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

18-8 Chương này mô tả việc Apple, Redbox và Keurig như những ví dụ thành công với chiến lược đại dương xanh. Hãy tìm một ví dụ khác về một doanh nghiệp cũng đã thành công với chiến lược này và giải thích tại sao. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

ỨNG DỤNG VÀ TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Marketing trực tuyến, di động và truyền thông xã hội Đăng nhập mạng xã hội

Có bao nhiêu lần bạn đã rời bỏ một trang web hay ứng dụng nào đó chỉ vì yêu cầu tạo tài khoản đăng nhập, hoặc bởi bạn đã quên mất tên tài khoản hoặc mật khẩu? Nếu giống với 90% người dùng luôn thấy phiền phức vì phải đăng nhập, bạn có lẽ sẽ không bao giờ quay lại trang web kia nữa. Các trang mạng xã hội đã có giải pháp cho vấn đề này bằng cách cho phép việc đăng nhập được thực hiện qua một ứng dụng hoặc trang web thứ ba. Với hơn 1,6 tỷ người dùng, trong số đó có 1,44 tỷ người dùng trên điện thoại di động, Facebook là trang mạng xã hội lớn nhất hiện nay. Công ty này sử dụng lợi thế đó để trở nên giá trị hơn cho người dùng và các doanh nghiệp. Facebook Login cho phép người dùng đăng nhập một trang web hoặc ứng dụng khác bằng tài khoản Facebook sẵn có thay vì phải thiết lập tài khoản mới cho mỗi trang. Google+, Twitter, LinkedIn và một vài trang mạng xã hội khác cũng cung cấp dịch vụ tương tự, nhưng Facebook vẫn là người dẫn đầu cung cấp dịch vụ cho hơn nửa số lượt đăng nhập trên mạng và hơn 60% lượt đăng nhập trên điện thoại di động. Đây có vẻ là lợi ích cho tất cả các bên. Người dùng có thể thuận tiện đăng nhập nhiều trang web với chỉ một tài khoản và mật khẩu, các trang web và ứng dụng bên thứ ba có thể truy cập dữ liệu cá nhân của người dùng Facebook, và Facebook cũng có thể tổng hợp các thông tin hữu ích về hành vi của người dùng để bán được nhiều quảng cáo hơn.

18-9 Dịch vụ Facebook Login đã giúp công ty này thống lĩnh mạng xã hội như thế nào? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

18-10 Việc đăng nhập mạng xã hội bị cáo buộc vi phạm dữ liệu riêng của người sử dụng. Facebook đã giải quyết vấn đề này như thế nào? Liệu việc này có làm ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của công ty hay không? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Đạo đức marketing Tạo lợi thế cạnh tranh... vì mục đích gì?

Vào cuối tháng 9/2015, Volkswagen bị ngập trong bão lửa. Nắm giữ đến 70% thị phần dòng ô tô con chạy bằng dầu tại thị trường Mỹ lúc bấy giờ, hãng đã bị phát hiện gian lận trong các bài kiểm tra về khí thải. Trong nhiều năm trước đó, hơn nửa triệu chiếc xe chạy dầu tại Mỹ và gần 10,5 triệu chiếc xe trên toàn cầu của Volkswagen đã được gắn thêm một phần mềm có khả năng nhận biết khi nào xe cần kiểm tra xả thải và ngay lập tức kích hoạt thiết bị kiểm soát khí thải được gọi là "thiết bị đình chỉ" (defeat device). Thiết bị này tạm thời chuyển đổi chế độ hoạt động của xe sang kiểm soát khí thải và cho phép xe vượt qua bài kiểm tra xả thải. Xe chạy bằng dầu của Volkswagen bị phát hiện xả ra môi trường lượng khí thải NO cao hơn 40 lần mức cho phép.

Volkswagen vẫn luôn tự hào là dòng xe chạy dầu tiết kiệm và ít gây ô nhiễm nhất. Tuy nhiên vào năm 2008, khi Chính phủ Mỹ áp dụng nhiều quy định chặt chẽ hơn đối với các loại xe chạy bằng dầu, Volkswagen đã gặp phải nhiều khó khăn trong việc thích ứng với quy định mới và giữ đúng cam kết cũng như hình ảnh "nhiên liệu sạch" của hãng. Dưới áp lực cạnh tranh, hãng đã bí mật gắn thêm "thiết bị đình chỉ". Khi bí mật này bị phanh phui, hoạt động bán hàng cũng như danh tiếng của hãng đã lao dốc không phanh.

Hãng phải dừng bán các mẫu xe chạy dầu và chiến dịch marketing "nhiên liệu sạch" của mình. Để giải quyết thiệt hại, Volkswagen đã tạo ra "Gói lợi thế khách hàng", trong đó bồi thường cho mỗi khách hàng 1.000 đô-la tiền mặt cùng dịch vụ bảo dưỡng 24 giờ miễn phí trong ba năm. Hãng cũng bỏ ra khoản tiền phạt tới hơn 15 tỷ đô-la để bù cho các chi phí mua lại hay bảo dưỡng xe cũ. Cho đến nay, vụ bê bối này vẫn còn ảnh hưởng rất lớn đến danh tiếng cũng như hiệu quả marketing của Volkswagen.

18-11 Volkswagen là một công ty lấy đối thủ, khách hàng hay thị trường làm trọng tâm? Giải thích. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

18-12 Điều gì đã thúc đẩy hãng chế tạo ô tô hàng đầu thế giới Volkswagen gian lận với các quy định xả thải thay vì tuân thủ chúng? Volkswagen đã làm gì để xử lý bê bối này? Bài học được rút ra từ ví dụ của Volkswagen là gì? (AACSB: Lý luận đạo đức; Trao đổi)

Marketing qua các con số Thị phần

Nước uống đóng chai là ngành kinh doanh đang rất thịnh hành ở Mỹ với doanh thu 11,8 tỷ đô-la. Các ông lớn trong lĩnh vực này bao gồm Nestle, PepsiCo, Coca-Cola. Nestle là người dẫn đầu thị trường với bốn thương hiệu nước đóng chai góp mặt trong top 10 thương hiệu hàng đầu. Thương hiệu Pure Life của Nestle là thương hiệu bán chạy nhất của công ty với doanh số đạt 1,18 tỷ đô-la, nhưng các thương hiệu khác cũng đóng góp 1,6 tỷ đô-la, mang về cho công ty này doanh thu gần 3 tỷ đô-la. Nestle nhận thấy tiềm năng lớn trong phân khúc thị trường này và tung ra thêm một thương hiệu mới mang tên Resource, chủ yếu nhắm vào khách hàng nữ. Nước Resource được bổ sung chất điện giải và được quảng cáo là "không chỉ giúp giải khát, mà còn cân bằng cơ thể". Với nỗ lực này, Nestle đang cố gắng chiếm lĩnh thị phần từ tay Glaceau với thương hiệu Vitaminwater và Smartwater. Chỉ cần chiếm lĩnh được 3% thị phần, Resource sẽ lọt vào top 10 thương hiệu bán chạy nhất.

18-13 Tham khảo Phụ lục 2: Marketing qua các con số, hãy tính toán thị phần của thương hiệu nước đóng chai Pure Life của Nestle và toàn bộ thị phần trong phân khúc này của Nestle. (AACSB: Trao đổi; Lý luận phân tích)

18-14 Một điểm thị phần tượng trưng cho bao nhiêu doanh thu đạt được? Giả sử tổng thị phần trong toàn bộ thị trường không đổi, Resource phải thu được doanh số bao nhiêu để lọt vào top 10? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Tình huống video Ngân hàng Umpqua

Thị trường ngân hàng bán lẻ đang trở nên cạnh tranh ngày càng gay gắt. Làm thế nào một ngân hàng nhỏ có thể tồn tại trong một thị trường toàn các ông lớn? Câu trả lời đó là khác biệt hóa thông qua những lợi thế cạnh tranh mà các đối thủ lớn không có.

Đó là điều mà ngân hàng Umpqua đã làm. Chỉ cần bước vào một chi nhánh của ngân hàng có trụ sở tại Oregon này, bạn cũng có thể nhận ra sự khác biệt so với những ngân hàng thông thường. Umpqua đã biến môi trường kinh doanh tẻ nhạt của một ngân hàng bán lẻ thành một trải nghiệm tổng thể. Umpqua đã tạo ra một môi trường nơi mọi người thích được nói chuyện. Ngân hàng này không chỉ có dịch vụ tải nhạc với các bài hát của ca sĩ địa phương, nó còn có cả máy pha café riêng.

Nhưng ẩn trong những chiếc máy pha café và âm nhạc đó là một giá trị cốt lõi khiến Umpqua trở nên khác biệt: một văn hóa phục vụ nhiệt tình mà tại đó mỗi chi nhánh và nhân viên làm việc được đánh giá bởi mức độ hài lòng của khách hàng. Đó cũng là lý do vì sao khách hàng của Umpqua luôn cảm thấy họ được quan tâm và hỗ trợ.

Sau khi xem xong video giới thiệu về ngân hàng Umpqua, hãy trả lời các câu hỏi về tạo lợi thế cạnh tranh dưới đây:

18-15 Đối thủ của ngân hàng Umpqua là ai?

18-16 Lợi thế cạnh tranh của Umpqua là gì?

18-17 Liệu Umpqua có giữ được lợi thế cạnh tranh của họ về lâu dài không? Tại sao?

Tình huống doanh nghiệp YouTube: Công cuộc thống lĩnh của Google

Google thuộc tập đoàn Alphabet chắc chắn là một câu chuyện thành công không thể chối cãi. Với doanh thu 71,5 tỷ đô-la vào năm ngoái, chỉ có 35 công ty tại Mỹ có thể vượt mặt Google – và Google lại trẻ hơn tất cả họ. Nhưng sự gia tăng doanh thu nhanh chóng cũng chưa thể hiện hết tầm ảnh hưởng của công ty trẻ tuổi này. Google cung cấp dịch vụ tìm kiếm cho một lượng khổng lồ 70% người dùng máy tính, con số này còn lớn hơn nữa khi tính đến 95% số lượt người dùng trên các thiết bị di động.

Tuy nhiên, việc xác định đối thủ cạnh tranh lại tương đối khó khăn với Google. Hiển nhiên Bing của Microsoft và Yahoo đang hoạt động trong cùng phân khúc với Google. Nhưng khi lựa chọn đối thủ, Google lại quan tâm hơn đến Apple, Amazon, Facebook hay Samsung. Trên thực tế, Google luôn theo sát mọi động thái của những tập đoàn này.

Tại sao các tập đoàn kinh doanh trong những phân khúc khác nhau lại trở thành đối thủ của nhau? Lý do là bởi mục tiêu cuối cùng của các tập đoàn này tương đối giống nhau – đáp ứng nhu cầu về các dịch vụ kỹ thuật số của người dùng mọi nơi, một lượng nhu cầu luôn thay đổi và rất khó định nghĩa cụ thể. Nhưng khi mọi người ngày càng dành nhiều thời gian hơn vào các thiết bị di động được kết nối, Google nhận ra rằng nắm giữ được thị phần lớn nhất trong "thời gian sử dụng" của người dùng trên một nền tảng kỹ thuật số là điều họ cần đạt được. Mặc dù Google và đối thủ Apple, Amazon, Facebook, Microsoft, Samsung đều tập trung vào các lĩnh vực khác nhau, song công cuộc thống lĩnh các nền tảng trực tuyến đã làm mờ đi ranh giới giữa họ, đồng thời biến họ thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp của nhau.

Hãy xem xét các sản phẩm theo định hướng internet của Google: Gmail, Chrome, Google Maps, Google Earth, Google Drive, Google Docs và Google Photos. Trên hệ điều hành Android sẽ có Google Wallet, Chromebooks và Google+. Vậy là vô hình trung, Google và các đối thủ của nó đã trở thành địch thủ trên nhiều phương diện. Nếu quan sát xa hơn một chút với các dự án đột phá của công ty mẹ Alphabet của Google như Internet Vạn vật, máy bay không người lái, robot, sản xuất năng lượng thay thế, xe tự lái; một lần nữa các sản phẩm của Google và đối thủ lại đang cạnh tranh trong những phân khúc tương tự.

Google hiểu rằng chỉ cạnh tranh thôi chưa đủ để mang những sản phẩm khác nhau thâm nhập các phân khúc khác nhau. Thay vì chia nhỏ ra từng phân khúc, Google phải làm cho các sản phẩm riêng lẻ của mình xếp vừa vặn vào một miếng bánh thị trường tổng thể. Với Google, tất cả những dự án mà họ đang thực hiện đều tập trung vào phát triển các dịch vụ tìm kiếm và phân loại thông tin toàn cầu. Nhưng mục tiêu cuối cùng của Google là nắm giữ được đại đa số người dùng trong thế giới kỹ thuật số. Có lẽ biểu hiện rõ ràng nhất cho mục tiêu trở thành người thống lĩnh của Google là dịch vụ chia sẻ video trực tuyến YouTube, trọng tâm trong sự phát triển của Google.

"Tôi muốn một chiếc tivi của riêng mình!"

Mỗi ngày, việc đi làm và đi ngủ chiếm phần lớn thời gian của chúng ta. Tuy nhiên theo một nghiên cứu gần đây, các hoạt động giải trí cũng là một trong ba mối quan tâm chính của con người. Trung bình một người Mỹ sử dụng đến 5,3 tiếng mỗi ngày cho các hoạt động giải trí, bao gồm gặp gỡ bạn bè, chơi game, đọc sách, tập luyện thể thao và thư giãn. Một lượng thời gian đáng kể trong số đó được dành để xem truyền hình. Ngày nay, việc xem truyền hình bao gồm cả các chương trình xem trên bất cứ thiết bị số nào. Mặc dù truyền hình truyền thống vẫn là ông hoàng, nhưng một người trung bình hiện tại bỏ ra ít nhất 70 phút mỗi ngày cho các video trên mạng, con số này hiện đang tăng lên nhanh chóng. Phần lớn thời gian xem video trên mạng được thực hiện trên thiết bị di động hơn là trên máy tính truyền thống. Trong vài năm tới, việc sử dụng các thiết bị di động cho những hoạt động trực tuyến có thể đạt đến 80%.

Các kênh chia sẻ video trực tuyến mới mẻ và hấp dẫn được đưa tới người dùng thông qua thiết bị di động, dựa trên nhu cầu và trên các nền tảng kỹ thuật số. Các kênh này là sự thay thế dần dần cho truyền hình và truyền hình cáp truyền thống. Các kênh này cũng tạo ra sự cạnh tranh khốc liệt chưa từng thấy trong cuộc chiến thu hút người dùng. Các nội dung mà trước kia chỉ có thể được xem trên tivi bắt ăng-ten hay mạng truyền hình cáp của NBC, ABC, CBS, HBO, MTV, TNT, TBS và ESPN giờ đây đã được chuyển qua phát trên các kênh mới.

Kênh phổ biến nhất là Netflix. Công ty từng cho thuê băng đĩa DVD qua thư hiện đang là một nguồn phát truyền hình và phim hàng đầu. Mỗi tháng, hơn 75 triệu người dùng thuê bao trên 190 nước dành 3,8 tỷ giờ để xem các chương trình không quảng cáo của Netflix. Tại Mỹ, Netflix chiếm đến 1/3 lưu lượng truy cập internet trong một buổi tối cuối tuần bất kỳ. Mặc dù phần lớn nội dung được cung cấp bởi bên thứ ba, Netflix đã nhanh chóng trở thành nhà sản xuất cho các chương trình của riêng mình. Trên thực tế, với các loạt phim truyền hình ăn khách của mình như *House Of Cards*, *Orange Is The New Black*, *Jessica Jones*, *The Unbreakable Kimmy Schmidt*, Netflix đã giành được giải Quả Cầu vàng và giải Emmy, đồng thời có thêm hàng nghìn người đăng ký mới mỗi tháng. Và với talkshow sắp ra mắt có sự xuất hiện danh hài Chelsea Handler, Netflix đang tiến những bước đầu tiên với các chương trình truyền hình trực tiếp. Đầu tư phần lớn doanh

thu 6,7 tỷ đô-la mỗi năm vào sản xuất nội dung chương trình truyền hình, Netflix vẫn đang khiến các nhà sản xuất truyền hình và truyền hình cáp mất ăn mất ngủ.

Google cũng không hề kém cạnh trong phân khúc này. Thông qua cửa hàng phương tiện Google Play của mình, Google cho thuê và bán các bộ phim cùng chương trình truyền hình như iTunes. Hơn nữa, kênh YouTube của Google vẫn luôn đứng đầu về số lượng người xem và chia sẻ video, với 77% lượng được chia sẻ khi xem. YouTube vẫn luôn là con gà đẻ trứng vàng cho Google, với phần lớn lợi nhuận thu được là từ quảng cáo, YouTube cũng là một hình mẫu của việc xem và chia sẻ các video trên internet. Bên cạnh đó, YouTube cũng đem đến cho người dùng một lựa chọn thứ hai giống Google Play: thuê hoặc mua các bộ phim và chương trình truyền hình hoặc các kênh YouTube trả tiền theo lượt xem. Riêng YouTube đã đóng góp cho Google 9 tỷ đô-la doanh thu vào năm ngoái.

Mọi người có thể nghĩ rằng Google đã tự hài lòng với những gì nó đạt được bởi công ty này còn kiếm được nhiều lợi nhuận hơn cả Netflix. Nhưng Google không dừng lại với những gì đã đạt được. Công ty hiểu rằng họ phải làm nhiều hơn nữa nếu muốn giữ vững vị thế dẫn đầu.

Nhiều đối thủ cạnh tranh hơn

Khi video trực tuyến ngày càng bùng nổ, đối thủ cạnh tranh của Google không chỉ có mình Netflix. Các trang chia sẻ video khác như Hulu hay Crackle cũng làm dấy lên mối lo ngại cho Google. Thậm chí còn đáng lo ngại hơn khi mỗi đối thủ đáng gờm của Google đều mang đến những thách thức không ngờ cho kênh chia sẻ video trực tuyến của họ. Amazon Prime đứng thứ hai chỉ sau Netflix về lượng đăng ký sử dụng dịch vụ, với khoảng 1/3 số người dùng trả tiền đăng ký dịch vụ. Hulu Plus theo ngay sát sau đó. Apple thì đã sáng tạo ra cửa hàng trực tuyến iTunes. Sở hữu hơn 1 tỷ người dùng, Apple hiển nhiên có khả năng thu hút người dùng ứng dụng iTunes nhờ các thiết bị di động được ưa chuộng của hãng.

Facebook hiện có 8 tỷ lượt xem video mỗi ngày và vẫn đang gia tăng, đây là thống kê khiến nhiều người tin rằng Facebook đang trở thành mối đe dọa lớn nhất đối với YouTube. Thậm chí ngay cả Microsoft với dịch vụ tương tác trực tuyến Surface và Xbox cũng đang bắt đầu xây dựng kho truyền thông Windows của riêng mình. Twitter thậm chí đã ký hợp đồng với NFL để có quyền truyền hình trực tiếp các trận bóng vào tối thứ Năm. Yahoo thì đã có Verizon, ngay cả Alibaba cũng đang ngấp nghé gia nhập cuộc chơi. Điều đó khiến cuộc chơi xem và chia sẻ video trở thành một lĩnh vực cạnh tranh còn gay gắt hơn.

Các tập đoàn này gần đây đã đổ rất nhiều kinh phí vào việc xây dựng một đế chế chia sẻ video trực tuyến. Hiện tại, tất cả đều đang chú trọng tới sản xuất các nội dung nguyên gốc. Trong cuộc chiến này, Netflix là người dẫn đầu đã làm thay đổi hoàn toàn môi trường cạnh tranh. Nhiều diễn viên, đạo diễn, nhà sản xuất của Hollywood cũng đã hợp tác với Netflix không chỉ để kiếm tiền mà còn vì sự tự do sáng tạo nghệ thuật, thứ mà họ không có được từ các kênh truyền thống. Blair Westlake, cựu Chủ tịch của Universal Television, hiện là Giám đốc truyền thông và giải trí tại Microsoft, cho hay: "[Các đối thủ đang] thực sự bị ngỡ ngàng trước sức mạnh Netflix có được từ cả người dùng và các công ty truyền thông." Mặc dù Amazon, Hulu và Crackle không đi theo hướng phát triển của Netflix, họ cũng đang thực hiện sản xuất những chương trình riêng của mình.

Mới đây tại Liên hoan phim Sundance, vé mời cho sự kiện này chỉ được phát trên ứng dụng iTunes Lounge của Apple. Sự hiện diện của Apple tại liên hoan này là một phần trong kế hoạch phát triển các chương trình truyền thông có nội dung nguyên bản để cạnh tranh với Netflix. Các chương trình này sẽ chỉ được cung cấp trên iTunes và các ứng dụng trên những thiết bị của Apple.

Apple đang theo đuổi chiến lược phát triển nội dung truyền thông "hai làn". Một mặt, công ty sẽ cung cấp các bộ phim ngắn, video âm nhạc, phim tài liệu được thực hiện với sự hợp tác của Tiến sĩ Dre và Jimmy Iovine – nhà sáng lập của Beats Electronics, thương hiệu được Apple mua lại với giá 3 tỷ đô-la và đổi tên thành Apple Music. Đây là cách Apple cạnh tranh với Spotify. Xét về tổng thể, các nội dung được Apple tạo ra không chỉ thu hút khán giả mà còn phục vụ việc quảng bá cho Apple Music. Mặt khác, đây cũng là cách Apple phát triển các chương trình truyền hình để cạnh tranh với Netflix, Amazon và Hulu. Sở hữu khối tài sản hơn 200 tỷ đô-la, Apple hoàn toàn có khả năng thực hiện cả hai chiến lược trên cùng một lúc.

Trong khi Apple đang thực hiện những kế hoạch bí mật, Facebook cũng đã có những tính toán riêng. Có tin cho hay, nhà sáng lập Facebook Mark Zuckerberg rất mê mẩn với việc chia sẻ

video. Thực tế là Facebook còn đang dự đoán về sự chấm dứt của chữ viết trên nền tảng của họ. Nicola Mendelsohn, Giám đốc khu vực châu Âu, Trung Đông và châu Phi của Facebook, cho hay: "Trong 5 năm tới, Facebook sẽ hoàn toàn trở thành ứng dụng di động và chỉ có toàn video. Cách hiệu quả nhất để truyền tải thông tin trong một thế giới có quá nhiều dữ liệu, thực sự chỉ có video."

Với khả năng vươn tới sự đột phá, nghiên cứu và nhắm mục tiêu, Facebook đang rất thành công trong việc khiến các hãng phim sử dụng nền tảng của họ để quảng cáo và giới thiệu phim. Đồng thời Facebook cũng đang mạnh tay đầu tư tiền và các nguồn lực khác để đưa nó vượt xa hơn trong mối quan hệ đối tác xúc tiến với Hollywood. Công ty này đang thực sự hướng tới trở thành một nền tảng cho những nội dung truyền thông nguyên gốc. Hãy thử vào trang Facebook Live, một nền tảng chiếu video trực tiếp được thiết kế để trình chiếu mọi chương trình. Ví dụ, diễn viên Whoopi Goldberg có thể tường thuật cho khán giả theo dạng nhật ký hậu trường tại các giải thưởng điện ảnh, thu hút hàng nghìn lượt xem và chia sẻ. Nhưng đó mới chỉ là phần nổi của tảng băng chìm. Facebook kết nối tất cả mọi người lại bàn luận với nhau, từ nhà sản xuất, diễn viên hài, nhạc sĩ, vận động viên, đầu bếp cho tới chính trị gia. Ngay cả các nhà báo cũng dùng Facbook để đưa tin trực tiếp và cả những tin đặc biệt.

Làm video theo cách riêng

Google đã làm gì để vượt trội hơn trong cuộc cạnh tranh khốc liệt với đối thủ? Mọi người có thể cho rằng công ty này sẽ biến Google Play thành Netflix hoặc Hulu. Thậm chí có những nhà phân tích còn cho rằng Google nên dùng 75 tỷ đô-la của mình để mua lại một trong những trang web siêu lợi nhuận này. Tuy nhiên Google không hề muốn trở thành Netflix. Thay vào đó, Google quyết tâm định vị nó trở thành người dẫn đầu trong phân khúc xem và chia sẻ video trực tuyến dựa vào những lợi thế sẵn có – và đó chính là YouTube. Năm ngoái, YouTube lần đầu tiên tung ra dịch vụ xem video trả phí có tên Red. Chỉ cần trả 9,99 đô-la một tháng, người dùng có thể truy cập tất cả nội dung trên tất cả các kênh của YouTube mà không có quảng cáo. Người đăng ký dịch vụ cũng có thể lưu video, tạo danh mục phát trên thiết bị của họ để xem ngoại tuyến. Thậm chí còn có cả chức năng "chuyên nhạc" cho các video âm nhạc, kết nối YouTube Music và Google Play Music với mục đích biến Red thành một dịch vụ nghe nhạc miễn phí.

Mặc dù các chức năng của YouTube Red tương đối mới lạ, nó cũng có những điểm yếu như dịch vụ Originals mới được tung ra gần đây – các chương trình nguyên bản chỉ xem được bởi người đăng ký Red. Không giống như Netflix, Amazon và Apple, YouTube tạo ra những nội dung có dấu ấn riêng. Đầu tiên và trên hết, YouTube tập trung làm những chương trình đã phổ biến sẵn tại Mỹ. Ví dụ như *Scare PewDiePie*, một chương trình thực tế rùng rợn từ nhà sản xuất *The Walking Dead*, có sự góp mặt của ngôi sao nổi tiếng trên YouTube, Felix Kjellberg. Hay như *A Trip to Unicorn Island*, một phim tài liệu về "Siêu nhân nữ" Lilly Singh. Hoặc *Fight of the Living Dead*, một chương trình truyền hình thực tế nơi các thành viên nổi tiếng trên YouTube phải chiến đấu để sống sót qua đại họa thây ma.

Tuy nhiên, cho dù YouTube có ký hợp đồng với các ngôi sao nổi tiếng trên YouTube để tham gia những chương trình giải trí chất lượng cao, họ cũng không thể kìm kẹp các ngôi sao của mình. Trong một động thái cạnh tranh chưa từng có, Netflix đã ký hợp đồng với Miranda Sings, một ngôi sao trên YouTube, tham gia loạt phim truyền hình *Haters Back Off!*. Mặc dù sở hữu một lượng lớn cá nhân tài năng trên mạng của mình, hiện tại YouTube cũng phải liệt họ vào danh sách có nguy cơ bị cạnh tranh.

YouTube Red hiện đang cung cấp 10 chương trình truyền hình. Cùng với nhiều dự án đang được thực hiện, bao gồm cả những chương trình truyền hình có chất lượng cao với sự tham gia của các ngôi sao trong ngành giải trí, có thể thấy YouTube Originals vẫn còn đang tiếp tục phát triển. Sẵn sàng trả thù lao cao cho các diễn viên, đạo diễn, nhà sản xuất, chuyên gia Hollywood, cộng với việc đưa ra tuyên bố trước các đối thủ của Google, YouTube muốn nói rằng họ luôn sẵn sàng cho cuộc chơi.

Câu hỏi thảo luận

18-18 Hãy nhận diện lợi thế cạnh tranh của YouTube.

18-19 Trong các đối thủ của mình, Google nên chọn ai để đối đầu và ai để né tránh?

18-20 Google đang áp dụng chiến lược cạnh tranh cơ bản nào?

18-21 Hãy nhận diện vị thế cạnh tranh của Google và nêu lý do tại sao.

18-22 Google có phải là công ty lấy thị trường làm trọng tâm không? Giải thích.

Nguồn: Nicole LaPorte, "Apple, Facebook, Google, and Alibaba Take Hollywood," *Fast Company*, tháng 5/2016, tr. 68-96; Sarah Mitroff, "Everything You Need to Know about YouTube Red," *Cnet*, ngày 17/2/2016, www.cnet.com/how-to/youtube-red-details/; Cassie Werber, "Facebook Is Predicting the End of the Written Word," *Quartz*, ngày 14/6/2016, www.qz.com/706461/facebook-is-predicting-the-end-of-thewritten-word/; "Mobile Spearheads Digital Video Advertising's Growth," *eMarketer*, ngày 22/2/2016, www.emarketer.com/Article/MobileSpearheads-Digital-Video-Advertisings-Growth/1013611; Leah Libresco, "Here's How Americans Spend Their Working, Relaxing, and Parenting Time," *FiveThirtyEight*, ngày 24/6/2015, http://fivethirtyeight.com/datalab/heres-how-americans-spend-their-working-relaxing-and-parentingtime/; Farhad Manjoo, "The Great Tech War of 2012," *Fast Company*, tháng 11/2011, tr. 106-146; và www.youtube.com/red, truy cập tháng 7/2016.

19 THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU

TỔNG QUAN

Bạn đã tìm hiểu những yếu tố cơ bản để các doanh nghiệp phát triển chiến lược marketing cạnh tranh nhằm tạo ra giá trị khách hàng và xây dựng mối quan hệ khách hàng bền vững. Trong chương này, chúng ta sẽ mở rộng những yếu tố cơ bản đó sang marketing toàn cầu (marketing quốc tế). Mặc dù ở mỗi chương trước, chúng ta đều thảo luận về chủ đề toàn cầu – thực sự rất khó để tìm ra một lĩnh vực nào của marketing mà không bao gồm ít nhất vài yếu tố quốc tế – nhưng đến chương này, chúng ta sẽ tập trung vào những vấn đề đặc biệt mà các doanh nghiệp phải đối mặt khi xây dựng thương hiệu trên phạm vi toàn cầu. Những tiến bộ về truyền thông, vận tải và công nghệ kỹ thuật số đã khiến cho thế giới dường như nhỏ lại. Ngày nay, hầu hết các doanh nghiệp từ lớn đến nhỏ đều phải đối mặt với các vấn đề marketing quốc tế. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét 6 quyết định chính mà người làm marketing phải đưa ra khi vươn tầm quốc tế.

Để bắt đầu khám phá về marketing toàn cầu, hãy nghiên cứu tình huống nhà bán lẻ đồ nội thất và đồ gia dụng Bắc Âu IKEA. IKEA đã thành công ở 51 quốc gia, thu hút người tiêu dùng trên nhiều phương tiện, ngôn ngữ và văn hóa khác nhau. IKEA tuân theo mô hình hoạt động quốc tế tiêu chuẩn hóa cao, được thiết kế để sáng tạo ra những đồ nội thất chức năng hóa, chất lượng tốt với giá thấp mà mọi người đều có thể mua. Tuy nhiên, IKEA đã học được rằng, xét đến thị trường toàn cầu, việc đồng bộ hóa khó mà thành công được.

IKEA: CHỈ CẦN SỰ CÂN BẰNG GIỮA TIÊU CHUẨN HÓA TOÀN CẦU VÀ THÍCH ỨNG ĐỊA PHƯƠNG

IKEA, nhà bán lẻ đồ nội thất lớn nhất thế giới, là thương hiệu đình đám toàn cầu. Năm ngoái, hơn 771 triệu người mua sắm đã đổ về các cửa hàng khổng lồ của nhà bán lẻ Bắc Âu này ở 51 quốc gia, mang lại mức doanh thu hơn 37 tỷ đô-la cho công ty. Doanh số trung bình khoảng 100 triệu đô-la mỗi cửa hàng hàng năm, nhiều hơn gấp đôi doanh số trung bình của mỗi cửa hàng Walmart. IKEA ngày càng phát triển mạnh mẽ – doanh thu của nó đã tăng gấp đôi trong thập kỷ qua.

Mô hình kinh doanh của IKEA khá cổ điển trong môi trường toàn cầu. Không chỉ là một thương hiệu đồ nội thất lớn, IKEA đã đạt được thành công trên toàn cầu bằng cách thu hút người tiêu dùng thuộc mọi quốc tịch và văn hóa. Từ Bắc Kinh đến Moscow, Middletown, Ohio, khách hàng đều bị

cuốn hút bởi phong cách của IKEA, đồ nội thất hợp thời trang nhưng đơn giản và thiết thực với giá cả phải chăng. Nhiệm vụ của IKEA trên toàn thế giới là “đem lại một cuộc sống tốt đẹp hơn cho tất cả mọi người... bằng cách cung cấp một loạt sản phẩm trang trí nội thất được thiết kế tốt với mức giá thấp để nhiều người có thể mua được.”

IKEA thành công trên toàn cầu bằng cách đạt được sự cân bằng giữa tiêu chuẩn hóa toàn cầu và sự thích ứng thị trường địa phương. Bất cứ cửa hàng nào của IKEA trên thế giới cũng đều rất lớn, có logo cùng bảng hiệu thương hiệu màu xanh và màu vàng quen thuộc, nhiều lựa chọn về đồ nội thất theo phong cách Bắc Âu hiện đại với giá cả phải chăng. Đồng thời, IKEA cẩn trọng điều chỉnh các loại hàng hóa, hoạt động của cửa hàng và hoạt động marketing để phục vụ nhu cầu riêng biệt của khách hàng ở các thị trường khác nhau trên toàn thế giới, có đặc trưng về phương tiện, ngôn ngữ và văn hóa khác nhau.

IKEA, nhà bán lẻ đồ nội thất lớn nhất thế giới, là một thương hiệu toàn cầu tinh tế. Hoạt động ở nhiều quốc gia hơn so với Walmart, IKEA là mô hình kết hợp giữa tiêu chuẩn hóa toàn cầu với thích ứng địa phương trên các thị trường quốc tế.

Nhiều khía cạnh trong chiến lược của IKEA là tiêu chuẩn trên toàn thế giới. Đầu tiên, tất cả các sản phẩm IKEA đều bắt nguồn từ thiết kế đương đại của Thụy Điển. Thiết kế đơn giản, cổ điển này có một sức hấp dẫn vượt thời gian, gần như trở thành tiêu chuẩn. Giá thấp là một hằng số khác trong công thức toàn cầu của IKEA. Tuân theo một chuẩn mực, mỗi sản phẩm của IKEA được thiết kế để bán với giá chỉ bằng một nửa so với các sản phẩm cạnh tranh tương tự. IKEA duy trì mức giá thấp này thông qua việc tập trung không ngừng vào cắt giảm chi phí. Bán một lượng lớn sản phẩm tiêu chuẩn hóa trên toàn cầu giúp giữ chi phí ở mức thấp. Chiến thuật “đóng gói dạng phẳng” tiết kiệm không gian của IKEA – bán đồ nội thất theo chi tiết để khách hàng có thể tự lắp ráp tại nhà – cũng có hiệu quả tương tự.

Các cửa hàng của IKEA trên toàn thế giới đều có một thiết kế tiêu chuẩn. Tất cả các cửa hàng đều có kích thước khổng lồ, trung bình 28.000m^2, lớn hơn 50% so với một siêu thị Walmart tầm trung. Bù vào kích thước khổng lồ như vậy, các cửa hàng IKEA ở khắp mọi nơi được chia thành ba phần chính: *Showroom* trưng bày đồ đạc thành các mô hình thực tế, *khu cửa hàng* bán những vật dụng nhỏ và *nhà kho* giúp khách hàng dễ dàng đóng đồ thành các hộp dạng phẳng, xếp gọn để thanh toán. Tại bất kỳ cửa hàng IKEA nào trên thế giới, cha mẹ đều có thể đưa con đến khu vui chơi ở IKEA Smaland và ăn uống tại quán ăn vặt hoặc nhà hàng phục vụ đủ ba bữa một ngày, giúp bạn dễ dàng đi lại và mua sắm hàng giờ.

Mặc dù IKEA đã cố gắng tiêu chuẩn hóa các hoạt động của mình càng nhiều càng tốt, tuy nhiên, công ty nhận ra rằng, trong marketing toàn cầu, không có điều gì phù hợp với tất cả. IKEA đã học được bài học cay đắng này vào đầu thập niên 1980 khi họ mở cửa hàng Mỹ đầu tiên tại Philadelphia và nhập khẩu cùng loại hàng hóa được bán ở châu Âu. Người Mỹ đã không ấn tượng cho lắm. Ví dụ, IKEA bán những chiếc giường quá nhỏ và quá cứng so với thị hiếu của người Mỹ. Doanh số bị ảnh hưởng và IKEA đã cân nhắc rút hoàn toàn khỏi thị trường Mỹ.

Tuy nhiên thay vào đó, công ty đã đưa ra một quyết định sau này trở thành nền tảng cho việc mở

rộng sang các thị trường quốc tế hoàn toàn mới, đó là nghiên cứu thị trường một cách sâu rộng và thích ứng theo đó. "Càng đi xa khỏi nền văn hóa của mình, chúng tôi càng cần thấu hiểu, học hỏi và thích nghi," người đứng đầu nhóm nghiên cứu của IKEA cho biết. Được thúc đẩy bởi sự hiểu biết tốt hơn về người tiêu dùng Mỹ, IKEA đã thay đổi thành phần của nệm và thêm giường cỡ đại (king size). Sau những thay đổi tương tự trên toàn cửa hàng, doanh số đã tăng vọt. Mỹ hiện là thị trường lớn thứ hai của IKEA chỉ sau Đức.

IKEA thường xuyên điều chỉnh các thiết kế và chủng loại sản phẩm của mình trên toàn thế giới để đáp ứng nhu cầu cùng thị hiếu riêng biệt của người tiêu dùng địa phương. Ví dụ, mặc dù các cửa hàng IKEA ở Trung Quốc có bán nhiều mặt hàng tương tự các cửa hàng cùng hệ thống trên toàn thế giới, nhưng họ cũng tập trung bán cả nồi cơm điện và đũa. Người Trung Quốc thích nệm cứng cáp một chút, vì vậy IKEA bán hầu hết các loại nệm cứng hơn ở đó. Và bởi vì không gian sống trung bình ở các thành phố đông đúc của Trung Quốc nhỏ hơn nhiều so với ở châu Âu và Mỹ, các cửa hàng IKEA Trung Quốc cung cấp những thiết bị và sản phẩm nhỏ hơn hướng đến tiết kiệm không gian và phù hợp với hộ gia đình.

Tuy nhiên có những giới hạn đối với việc IKEA có thể điều chỉnh các thiết kế và phân loại sản phẩm mà không làm tăng chi phí. Một nhà phân tích khẳng định: "Hãy nhớ rằng mô hình hoạt động của IKEA là thuần khối lượng: Nó cần quy mô kinh tế lớn để có thể bảo đảm chi phí thấp, và điều đó nghĩa là thường xuyên đưa ra các giải pháp tiêu chuẩn hóa nhất có thể." Vậy nên, thay vì thay đổi sản phẩm



Bất cứ cửa hàng IKEA nào trên toàn thế giới cũng đều rất lớn, có màu xanh và màu vàng quen thuộc, cùng nhiều lựa chọn đồ nội thất thiết kế theo phong cách Bắc Âu với giá cả phải chăng. Đồng thời, IKEA cẩn trọng điều chỉnh hàng hóa và hoạt động marketing của mình theo nhu cầu riêng biệt của khách hàng tại các thị trường riêng biệt trên toàn thế giới.
LIU JIN/Stringer/Getty Images

bán buôn trên toàn cầu, IKEA thường chỉ cải thiện các hoạt động marketing và bán hàng của mình để cho người dân địa phương thấy các sản phẩm tiêu chuẩn của IKEA phù hợp với cuộc sống và văn hóa của họ. "IKEA đã cực kỳ xuất sắc trong việc chỉ ra làm thế nào cùng một sản phẩm có thể kết nối với những môi trường sống khác nhau trong khu vực," nhà phân tích cho biết.

Ví dụ, các showroom ở Nhật Bản và Hà Lan có thể có cùng mẫu giường và tủ, nhưng showroom tại Nhật Bản có thể trải thêm chiếu tatami*, trong khi ở Hà Lan showroom sẽ kết hợp cả trang trí trần nghiêng**. Ở Mỹ, những chiếc giường tương tự sẽ được phủ bằng các mẫu gối trang trí. Tương tự, catalog sản phẩm của IKEA được lưu hành với số lượng khổng lồ (hơn 217 triệu bản in mỗi năm) được tùy chỉnh để cho thấy các sản phẩm IKEA tiêu chuẩn

*. Loại chiếu chuyên để lát sàn trong nhà của người Nhật. (BTV)

**. Cách làm trần nhà điển hình của người Hà Lan. (BTV)

được địa phương hóa. IKEA xuất bản 67 phiên bản catalog bằng 32 ngôn ngữ, mỗi ngôn ngữ được lựa chọn cẩn thận để phản ánh thị hiếu và sở thích tại nước sở tại.

Ngoài việc điều chỉnh thiết kế, phân loại và bán hàng, IKEA thường điều chỉnh những hoạt động cửa hàng cơ bản của mình để biến các sắc thái văn hóa địa phương thành lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, các cửa hàng ở Trung Quốc của IKEA có một sức hút lớn đối với người tiêu dùng nước này. Nhưng khách hàng của IKEA ở Trung Quốc còn yêu cầu nhiều hơn ngoài đồ nội thất được thiết kế theo phong cách Bắc Âu.

Trong tiếng Trung, IKEA được gọi là Yi Jia. Dịch ra có nghĩa là "ngôi nhà tiện nghi" – một khái niệm được hiểu theo nghĩa đen của hàng triệu người tiêu dùng mua sắm tại một trong 20 cửa hàng lớn tại Trung Quốc mỗi năm của IKEA. "Khách hàng đến đây cùng gia đình, nằm lên giường và ngủ trưa, tạo dáng chụp ảnh với đồ trang trí, ngắm nghía đồ đạc hàng giờ để tận hưởng không khí điều hòa mát lạnh và uống soda miễn phí," một người quan sát cho biết. Ví dụ, vào một buổi chiều thứ Bảy thông thường, những chiếc giường trưng bày và đồ nội thất khác trong một cửa hàng IKEA khổng lồ của Trung Quốc la liệt các khách hàng ở mọi lứa tuổi nằm ngủ. Một cửa hàng của IKEA tại Trung Quốc thậm chí còn nhận tổ chức tiệc cưới.

Trong khi đây được xem như điều kỳ lạ hoặc không mong muốn ở các cửa hàng IKEA tại Mỹ hoặc những thị trường phương Tây khác, các nhà quản lý IKEA ở Trung Quốc thậm chí khuyến khích hành vi đó, cho rằng sự quen thuộc với cửa hàng sẽ dẫn đến việc mua hàng sau này khi thu nhập của người dân tăng lên để phù hợp với nguyện vọng của họ. "Có lẽ nếu đã đến thăm IKEA, ăn thịt viên, xúc xích hoặc kem ở đây trong 10 năm, bạn sẽ nghĩ đến IKEA khi muốn mua một chiếc ghế sofa mới," giám đốc khu vực châu Á-Thái Bình Dương của công ty phát biểu.

Trên thực tế, dường như đúng là như vậy. Nhờ những hiểu biết văn hóa cùng với mức giá cạnh tranh thấp, Trung Quốc hiện là thị trường tăng trưởng nhanh nhất của IKEA. Tám trong số 10 cửa hàng IKEA lớn nhất thế giới có mặt ở Trung Quốc. Người tiêu dùng Trung Quốc nghĩ gì về thịt viên Thụy Điển? "Họ yêu thích chúng vô cùng," giám đốc marketing của IKEA Trung Quốc cho biết.[1]

KHÁI QUÁT MỤC TIÊU

Mục tiêu 19-1	Thảo luận cách thức hệ thống thương mại quốc tế và các môi trường kinh tế, văn hóa, chính trị và pháp luật tác động đến quyết định marketing quốc tế của doanh nghiệp. **Marketing toàn cầu hiện nay**
Mục tiêu 19-2	Mô tả 3 phương pháp chính để thâm nhập các thị trường quốc tế. **Quyết định cách thức thâm nhập thị trường**
Mục tiêu 19-3	Giải thích cách doanh nghiệp áp dụng các hỗn hợp và chiến lược marketing của mình vào thị trường quốc tế. **Quyết định chương trình marketing toàn cầu**
Mục tiêu 19-4	Xác định 3 hình thức của tổ chức marketing toàn cầu. **Quyết định về tổ chức marketing toàn cầu**

TRONG QUÁ KHỨ, CÁC DOANH NGHIỆP MỸ ít chú trọng đến thương mại quốc tế. Đối với họ, có thể kiếm thêm chút đỉnh từ xuất khẩu cũng tốt, nhưng thị trường nội địa luôn được coi là có nhiều cơ hội và được ưu tiên. Sân nhà cũng an toàn hơn nhiều. Các nhà quản lý không cần học ngoại ngữ, không cần làm việc với nhiều loại tiền tệ lạ lẫm và liên tục thay đổi tỷ giá, không gặp phải những bất ổn về luật pháp hay chính trị, và không cần tìm cách để sản phẩm của mình thích nghi với nhiều loại nhu cầu cùng kỳ vọng khác nhau của khách hàng. Nhưng nay tình hình đã khác. Tất cả các doanh nghiệp thuộc mọi lĩnh vực kinh doanh, từ Coco-Cola và Nike đến Google, Facebook, thậm chí cả NBA đều đã vươn ra thế giới.

MARKETING TOÀN CẦU HIỆN NAY

Lời tác giả: Môi trường kinh doanh toàn cầu thay đổi nhanh chóng mang lại cả cơ hội lẫn thách thức. Ngày nay, khó mà tìm thấy một người làm marketing nào tuyệt nhiên không bị tác động bởi quá trình phát triển toàn cầu.

Thế giới dường như ngày càng thu nhỏ lại khi truyền thông kỹ thuật số, vận tải và các dòng vốn mỗi lúc một nhanh hơn. Sản phẩm được sản xuất tại quốc gia này – từ hamburger của McDonald's, dịch vụ video của Netflix, đồ điện tử của Samsung, quần áo thời trang của Zara, thiết bị xây dựng của Caterpillar, xe BMW của Đức, mạng xã hội Facebook – sẽ được nhiệt liệt chào đón ở các quốc gia khác. Không có gì đáng ngạc nhiên khi thấy một doanh nhân Đức trong trang phục của Ý đến bàn việc với đối tác người Anh tại một nhà hàng Nhật Bản, sau đó cùng nhau nhấm nháp vodka Nga trong khi theo dõi chương trình hài kịch của Mỹ – *The Big Bang Theory* trên truyền hình, đồng thời xem các bài đăng trên Facebook của bạn bè từ khắp nơi trên thế giới.

Thương mại quốc tế đã bùng nổ trong 3 thập kỷ qua. Từ năm 1990, số lượng công ty đa quốc gia trên thế giới đã tăng gấp đôi lên 65.000 và một số đã trở thành những gã khổng lồ thực sự. Trên thực tế, trong số 150 "nền kinh tế" lớn nhất toàn cầu chỉ có 88 quốc gia; số còn lại là 62 tập đoàn đa quốc gia. Walmart, công ty lớn nhất trên thế giới (căn cứ vào doanh số, lợi nhuận, sản phẩm và giá trị thị trường trung bình), có doanh thu hàng năm lớn hơn GDP của tất cả các quốc gia trên thế giới, trừ 26 quốc gia lớn nhất.[2] Mặc dù thương mại thế giới giảm do suy thoái kinh tế toàn cầu gần đây, thương mại sản phẩm và dịch vụ toàn cầu năm ngoái được định giá 16,5 nghìn tỷ đô-la, chiếm khoảng 22% GDP trên toàn thế giới.[3]

✱Nhiều doanh nghiệp Mỹ từ lâu đã thành công trong hoạt động marketing quốc tế: Coca-Cola, McDonald's, Starbucks, Nike, GE, IBM, Google, Colgate, Caterpillar, Boeing và nhiều doanh nghiệp khác đã biến thế giới thành thị trường của mình. Ngược lại, ở Mỹ, những cái tên không-phải-của-Mỹ như Toyota, Samsung, Nestle, IKEA, Canon và Adidas cũng đã trở nên rất quen thuộc. Nhiều sản phẩm và dịch vụ tưởng như của Mỹ nhưng thực ra lại được sản xuất hay thuộc sở hữu của các doanh nghiệp nước ngoài, chẳng hạn như kem Ben & Jerry, bia Budweiser, thức ăn cho thú cưng Purina, 7-Eleven, các chương trình



✱Rất nhiều doanh nghiệp Mỹ đã trở nên quen thuộc trên thị trường thế giới.
Prakash Singh/AFP/Getty Images

Doanh nghiệp toàn cầu
Doanh nghiệp nhờ hoạt động ở nhiều hơn một quốc gia mà giành được lợi thế về R&D, sản xuất, marketing và tài chính, trong khi các đối thủ chỉ hoạt động trong nước không có được.

truyền hình GE và RCA, sữa Carnation, Universal Studios và Motel 6. Michelin, nhà sản xuất lốp xe của Pháp, với doanh số tại thị trường Mỹ chiếm 39% tổng doanh số; J&J, nhà sản xuất các sản phẩm đặc trưng chất Mỹ như urgo và dầu gội trẻ em Johnson's Baby Shampoo, có hơn một nửa hoạt động kinh doanh là ở nước ngoài. Doanh số tại các thị trường nước ngoài của Caterpilla Mỹ thậm chí còn nhiều hơn, chiếm 62% tổng doanh thu. Doanh số McDonald's tại các thị trường nước ngoài chiếm gần 2/3 tổng doanh thu, và với hơn 3.500 sản phẩm trên toàn thế giới, Coca-Cola, một thương hiệu được yêu thích của Mỹ đạt 1,9 tỷ lần dùng thử mỗi ngày tại hơn 200 quốc gia.[4]

Nhưng khi thương mại toàn cầu phát triển thì sự cạnh tranh ở quy mô toàn cầu cũng trở nên gay gắt. Các doanh nghiệp nước ngoài đang tích cực mở rộng sang những thị trường quốc tế mới, và thị trường trong nước không mang lại nhiều cơ hội nữa. Hiếm có lĩnh vực nào tránh khỏi sự cạnh tranh từ nước ngoài. Nếu cứ trì hoãn việc gia nhập xu hướng quốc tế hóa, các doanh nghiệp có nguy cơ bị hất văng khỏi những thị trường mới nổi đang lớn mạnh ở Tây Âu, Đông Âu, Trung Quốc và khu vực Thái Bình Dương, Nga, Ấn Độ, Brazil cùng một số nơi khác. Những doanh nghiệp bám vào thị trường nội địa cho an toàn không những mất cơ hội thâm nhập các thị trường khác mà còn đối diện với nguy cơ mất luôn thị phần trong nước. Doanh nghiệp nào không quan tâm đến đối thủ cạnh tranh từ nước ngoài sẽ phải giật mình nhận ra họ đã tiến vào đến sân sau nhà mình rồi.

Một điều trớ trêu là mặc dù nhu cầu vươn ra toàn cầu của các doanh nghiệp hiện nay cao hơn so với trước, nhưng các rủi ro tiềm ẩn cũng nhiều hơn. Họ có thể phải đối mặt với chính phủ và hệ thống tiền tệ không ổn định, chính sách cũng như quy định ngặt nghèo cùng những hàng rào thương mại khó khăn. Tình hình kinh tế thế giới ảm đạm gần đây cũng tạo thêm nhiều thách thức. Và vấn nạn tham nhũng là vấn đề ngày càng nghiêm trọng khi quan chức ở nhiều quốc gia thường giao thầu cho các doanh nghiệp hối lộ họ nhiều nhất, thay vì những doanh nghiệp chào thầu tốt nhất.

Doanh nghiệp toàn cầu là doanh nghiệp nhờ hoạt động tại hơn một quốc gia mà giành được lợi thế về R&D, sản xuất, marketing và tài chính, cũng như gây dựng được danh tiếng mà những đối thủ chỉ hoạt động trong nước không có được. Doanh nghiệp toàn cầu xem thế giới như một thị trường, nên nó giảm tối đa tầm quan trọng của biên giới quốc

gia và phát triển những thương hiệu mang tính toàn cầu. Nó huy động vốn, tìm nguyên liệu và phụ kiện, sản xuất và marketing hàng hóa ở bất cứ nơi nào hiệu quả nhất.

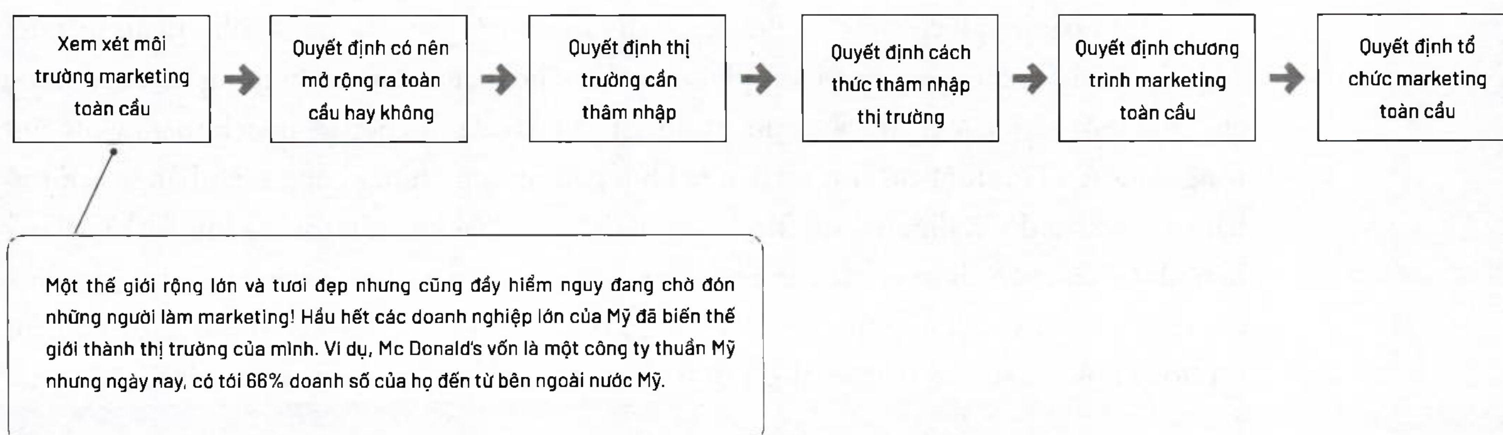
Ví dụ, Otis Elevator, nhà sản xuất thang máy lớn nhất thế giới, có trụ sở tại Farmington, Connecticut, Mỹ. Tuy nhiên, công ty này bán và cung cấp các loại thang máy cũng như thang cuốn ở hơn 200 quốc gia và doanh số tại các thị trường nước ngoài đạt hơn 80% tổng doanh số. Công ty có hệ thống cửa thang máy từ Pháp, các bộ phận nhỏ từ Tây Ban Nha, thiết bị điện tử từ Đức và các ổ đĩa động cơ đặc biệt từ Nhật Bản. Công ty cũng thành lập các cơ sở sản xuất ở châu Mỹ, châu Âu và châu Á, các trung tâm kỹ thuật và thử nghiệm ở Mỹ, Áo, Brazil, Trung Quốc, Cộng hòa Séc, Pháp, Đức, Ấn Độ, Ý, Nhật Bản, Hàn Quốc và Tây Ban Nha. Otis Elevator cũng là một công ty con thuộc sở hữu của tập đoàn thương mại và hàng không vũ trụ toàn cầu United Technologies Corporation.[5] Ngày nay, khái niệm biên giới thực sự đã bị xóa nhòa ở rất nhiều doanh nghiệp toàn cầu từ lớn đến nhỏ.

Điều này không có nghĩa là các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ buộc phải hoạt động trên nhiều quốc gia mới đảm bảo thành công. Những doanh nghiệp này có thể áp dụng cách tiếp cận ngách của thị trường toàn cầu. Nhưng do thế giới ngày càng nhỏ bé hơn nên từng doanh nghiệp hoạt động trong một ngành mang tính toàn cầu, dù lớn hay nhỏ, đều phải đánh giá và thiết lập vị trí của mình trên thị trường quốc tế.

Tiến trình hướng tới toàn cầu hóa yêu cầu tất cả các doanh nghiệp phải trả lời một số câu hỏi cơ bản: Chúng ta cần cố gắng thiết lập vị thế nào trên thị trường trong nước, khu vực và quốc tế? Đối thủ cạnh tranh toàn cầu của chúng ta là ai và chiến lược cũng như nguồn lực của họ là gì? Chúng ta nên sản xuất hoặc thuê sản xuất sản phẩm ở đâu? Chúng ta nên thiết lập dạng liên minh chiến lược nào với các doanh nghiệp trên thế giới?

Như thể hiện trong ✱Hình 19.1, một doanh nghiệp phải đưa ra 6 quyết định quan trọng khi thực hiện marketing quốc tế. Trong chương này, chúng ta sẽ thảo luận chi tiết từng quyết định.

✱HÌNH 19.1 Các quyết định quan trọng trong marketing toàn cầu



Lời tác giả: Hoạt động trong phạm vi biên giới một quốc gia đã đủ khó khăn đối với một doanh nghiệp, song việc thâm nhập thị trường toàn cầu còn phức tạp bội phần. Ví dụ, Coca-Cola bán sản phẩm ở hàng trăm quốc gia trên thế giới. Họ phải am hiểu môi trường chính trị, văn hóa, kinh tế cũng như thương mại khác nhau ở mỗi thị trường.

Các yếu tố của môi trường marketing toàn cầu

Trước khi quyết định có hoạt động trên phạm vi toàn cầu hay không, một doanh nghiệp phải hiểu rõ môi trường marketing quốc tế. Môi trường này đã thay đổi rất nhiều trong hai thập kỷ vừa qua, tạo ra cả cơ hội lẫn thách thức mới.

Hệ thống thương mại quốc tế

Khi muốn hướng ra nước ngoài, các doanh nghiệp Mỹ phải bắt đầu từ việc tìm hiểu *hệ thống thương mại* quốc tế. Khi bán hàng cho quốc gia khác, một doanh nghiệp có thể sẽ gặp phải những hạn chế thương mại giữa các quốc gia. Các chính phủ có thể đánh *thuế*, thu phí trên các sản phẩm nhập khẩu để tăng thu ngân sách hoặc bảo hộ hàng nội địa. Thuế quan thường được sử dụng để gây sức ép buộc các quốc gia khác tạo điều kiện thương mại thuận lợi hơn.

Ví dụ, Liên minh châu Âu (EU) gần đây đã áp thuế nhập khẩu đối với sản phẩm tấm pin mặt trời của Trung Quốc sau khi xác định rằng các doanh nghiệp Trung Quốc đang bán sản phẩm này ở các nước EU với giá thấp hơn thị trường. Để trả đũa, ngay ngày hôm sau, Chính phủ Trung Quốc đã áp thuế nhập khẩu lên rượu vang của EU xuất sang Trung Quốc. Thuế này nhắm vào các loại rượu vang của Tây Ban Nha, Pháp và Ý nhưng không áp cho Đức, nước đã đứng về phía Trung Quốc trong tranh chấp nói trên. Sau đó, tranh chấp này đã được giải quyết khi các nhà sản xuất tấm pin mặt trời Trung Quốc đồng ý mức giá tối thiểu ở châu Âu và châu Âu đồng ý giúp Trung Quốc phát triển ngành công nghiệp rượu vang của riêng họ để đổi lấy việc quảng bá rượu vang châu Âu tại nước này.[6]

Các quốc gia có thể áp đặt *hạn ngạch*, giới hạn số lượng nhập khẩu đối với một số sản phẩm nhất định. Mục đích của hạn ngạch là giảm áp lực lên tỷ giá ngoại hối, bảo vệ sản xuất và việc làm trong nước. Các doanh nghiệp cũng có thể trở thành đối tượng của các biện pháp *quản lý ngoại hối* – hình thức giới hạn số lượng ngoại tệ có thể quy đổi cũng như áp đặt tỷ giá đối với một số ngoại tệ khác.

Một doanh nghiệp cũng có thể gặp phải các *rào cản phi thuế quan*, như phân biệt đối xử khi đấu thầu, các tiêu chuẩn sản phẩm hạn chế hoặc nguyên tắc áp dụng luật của nước chủ nhà một cách cực đoan. ✱Ví dụ, Walmart gần đây đã thu hẹp kế hoạch tham vọng mở rộng sang Ấn Độ, một thị trường bán lẻ khổng lồ nhưng không đồng nhất bằng cách mở hàng trăm siêu thị Walmart ở đó. Không tính đến các điều kiện thị trường khó khăn, chẳng hạn như điện chập chờn và các con phố u ám nghèo nàn, Ấn Độ nổi tiếng với việc vượt qua trở ngại để bảo vệ các thương hiệu bán lẻ gia đình của quốc gia – các thương hiệu chiếm tới 96% mức doanh số bán lẻ trị giá 500 tỷ đô-la của Ấn Độ. Một trong những trở ngại

đó là quy định của Chính phủ yêu cầu các nhà bán lẻ nước ngoài ở Ấn Độ mua 30% số lượng hàng hóa mà họ bán từ các doanh nghiệp nhỏ địa phương. Yêu cầu này gần như là bất khả thi đối với Walmart vì các nhà cung cấp nhỏ không thể sản xuất số lượng hàng hóa cần thiết cho một nhà bán lẻ khổng lồ. Hơn nữa, một số nhà bán lẻ lớn trong nước của Ấn Độ không bị ràng buộc bởi quy định trên, khiến Walmart khó có thể cạnh tranh về mặt lợi nhuận. Do vậy, hiện nay Walmart đang tìm kiếm một đối tác trong nước có thể giúp họ phá vỡ thế cục bế tắc tại thị trường này.[7]



✱**Các rào cản phi thuế quan:** Vì các rào cản phi thuế quan, Walmart gần đây đã thu hẹp kế hoạch tham vọng mở rộng tại Ấn Độ, một thị trường bán lẻ khổng lồ nhưng không đồng nhất.
Bloomberg via Getty Images

Bên cạnh đó, cũng có những định chế nhất định nhằm xúc tiến thương mại giữa các quốc gia. Ví dụ như Tổ chức Thương mại Thế giới và các hiệp định thương mại tự do ở các khu vực khác nhau.

Tổ chức Thương mại Thế giới. Hiệp định chung về thuế quan và thương mại (GATT), được thiết lập năm 1947 và sửa đổi năm 1994, với nhiệm vụ thúc đẩy thương mại thế giới bằng cách giảm thuế cùng các rào cản thương mại quốc tế khác. ✱Hiệp định đã thành lập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), thay thế GATT vào năm 1995 và hiện giám sát các điều khoản ban đầu của GATT. Các quốc gia thành viên WTO và GATT (hiện đang dừng lại ở con số 162) đã gặp nhau qua 8 vòng đàm phán để đánh giá lại các rào cản thương mại và thiết lập những quy tắc mới cho thương mại quốc tế. WTO cũng áp đặt các lệnh trừng phạt thương mại quốc tế và làm trung gian xử lý các tranh chấp thương mại toàn cầu. Các hoạt động của tổ chức này đã mang lại hiệu quả. Bảy vòng đàm phán đầu tiên đã giảm mức thuế trung bình trên toàn thế giới đối với hàng hóa sản xuất từ 45% xuống chỉ còn 5%.[8]





✱WTO thúc đẩy thương mại bằng cách giảm thuế và các rào cản thương mại quốc tế khác. Tổ chức này cũng áp đặt các lệnh trừng phạt thương mại quốc tế và làm trung gian cho các tranh chấp thương mại toàn cầu.
(Trái) Corbis Images; (Phải) Donald Stampfli/Associated Press

Các cuộc đàm phán được hoàn thành gần đây nhất, Vòng đàm phán Uruguay, kéo dài 7 năm trước khi kết thúc vào năm 1994. Lợi ích của Vòng đàm phán Uruguay sẽ được thấy rõ trong nhiều năm tiếp theo, vì hiệp định đã thúc đẩy tăng trưởng thương mại toàn

cầu dài hạn, giảm thuế quan áp cho lượng hàng hóa còn lại của thế giới đến 30%, mở rộng phạm vi hoạt động thương mại của WTO trong nông nghiệp và một loạt các dịch vụ, đồng thời tăng cường bảo vệ quốc tế về bản quyền, bằng sáng chế, nhãn hiệu cũng như tài sản trí tuệ khác. Một vòng đàm phán thương mại WTO toàn cầu khác, Vòng đàm phán Doha, đã bắt đầu tại Doha, Qatar, vào cuối năm 2001 và kết thúc vào năm 2005; tuy nhiên, các cuộc thảo luận vẫn tiếp tục đến năm 2016. Vòng đàm phán Doha bao gồm một loạt các vấn đề thương mại từ sở hữu trí tuệ đến nông nghiệp.[9]

Các khu vực tự do thương mại. Một số quốc gia đã thành lập các *khu vực tự do thương mại* hay **cộng đồng kinh tế**. Đây là các nhóm quốc gia được tổ chức để hướng tới những mục tiêu chung trong khuôn khổ quy định của thương mại quốc tế. Một trong những tổ chức như thế là Liên minh châu Âu (EU). Được thành lập năm 1957, EU hướng tới xây dựng một thị trường châu Âu thống nhất bằng cách cắt giảm các rào cản thương mại, tạo điều kiện cho hàng hóa, dịch vụ, tài chính và lao động tự do lưu chuyển giữa các quốc gia thành viên, cũng như xây dựng chính sách thương mại áp dụng cho những quốc gia chưa phải là thành viên. Hiện nay, EU là một trong những thị trường lớn nhất trên thế giới. ✱Tổ chức này đang có 28 quốc gia thành viên, hơn nửa tỷ người tiêu dùng và chiếm gần 16% khối lượng xuất khẩu toàn thế giới.[10] EU đã tạo ra vô vàn cơ hội thương mại cho Mỹ và các doanh nghiệp không phải ở châu Âu.

Cộng đồng kinh tế
Một nhóm các quốc gia được tổ chức để hướng tới những mục tiêu chung trong khuôn khổ quy định của thương mại quốc tế.

Khoảng 150 năm trở lại đây, 19 quốc gia thành viên EU đã chấp thuận sử dụng đồng tiền chung Euro. Việc sử dụng rộng rãi đồng Euro sẽ giảm đáng kể các rủi ro tiền tệ khi kinh doanh trong phạm vi châu Âu, giúp các thành viên trước đây có đồng tiền yếu trở thành những thị trường hấp dẫn hơn. Tuy nhiên, việc sử dụng đồng tiền chung cũng gây ra nhiều vấn đề, vì các cường quốc kinh tế châu Âu như Đức và Pháp phải cố gắng không ngừng để thúc đẩy những nền kinh tế yếu hơn như Hy Lạp, Bồ Đào Nha và Cộng hòa Síp. Cuộc "khủng hoảng đồng Euro" đã khiến một số nhà phân tích dự đoán về sự tan vỡ có thể xảy ra của khu vực đồng Euro khi nó được thiết lập.[11]



✱Cộng đồng kinh tế: EU đại diện cho một trong những thị trường lớn nhất thế giới. Nó bao gồm hơn nửa tỷ người tiêu dùng và chiếm gần 16% lượng hàng hóa xuất nhập khẩu trên thế giới.
EU, 2016

Khó có thể hình dung châu Âu sẽ vượt qua truyền thống 2000 năm của mình và trở thành một "hiệp chủng quốc châu Âu". Một cộng đồng với hàng chục loại ngôn ngữ cũng như văn hóa

khác biệt sẽ rất khó có thể hòa hợp và hành động như một chủ thể thống nhất. Ví dụ, trong một cuộc trưng cầu dân ý năm 2016, người dân Anh đã bỏ phiếu đồng ý rời khỏi EU. Mặc dù việc Anh rời khỏi EU có thể diễn ra dưới nhiều hình thức và cần nhiều năm đàm phán, cuộc bỏ phiếu ủng hộ này đã gây ra dư chấn trên khắp châu Âu và thế giới, làm dấy lên mối lo ngại đáng kể về tương lai kinh tế cũng như chính trị của châu Âu. Tuy nhiên, với tổng GDP hàng năm đạt gần 20 nghìn tỷ đô-la, EU vẫn là một lực lượng kinh tế hùng mạnh.[12]

Năm 1994, *Hiệp định Thương mại Tự do Bắc Mỹ (NAFTA)* thiết lập một khu vực tự do thương mại giữa Mỹ, Mexico và Canada. Hiệp định tạo ra một thị trường có 478 triệu dân, sản xuất và tiêu thụ lượng hàng hóa, dịch vụ trị giá 20,75 nghìn tỷ đô-la hàng năm. Trong vòng 20 năm qua, NAFTA đã cắt giảm các rào cản thương mại và quy định hạn chế đối với hoạt động đầu tư giữa 3 quốc gia thành viên. Tổng giá trị thương mại giữa 3 quốc gia thành viên đã tăng gần 3 lần, từ 288 tỷ đô-la năm 1993 lên hơn 1,1 nghìn tỷ đô-la mỗi năm.[13]

Tiếp bước sự thành công của NAFTA, năm 2005, Hiệp định Thương mại Tự do Trung Mỹ (CAFTA-DR) đã thiết lập một khu vực tự do thương mại giữa Mỹ và các quốc gia Trung Mỹ gồm Costa Rica, Cộng hòa Dominican, El Salvador, Guatemala, Honduras và Nicaragua. Những khu vực tự do thương mại khác cũng được thành lập ở Mỹ Latin và Nam Mỹ. Ví dụ như Liên minh Các quốc gia Nam Mỹ (UNASUR), dựa theo mô hình của EU, được thành lập năm 2004 và chính thức hóa vào năm 2008 bằng một hiệp ước lập hiến. Với 12 quốc gia thành viên, UNASUR trở thành một khối tự do thương mại có quy mô chỉ đứng sau EU và NAFTA với tổng số dân 418 triệu, trị giá hơn 4,1 nghìn tỷ đô-la. Tương tự như EU và NAETA, UNASUR đặt mục tiêu đến năm 2019 sẽ xóa bỏ tất cả thuế quan giữa các quốc gia thành viên.[14]

Hai hiệp định thương mại lớn khác trên thế giới là Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP) và Hiệp định Thương mại và Đầu tư xuyên Đại Tây Dương (TTIP). TPP được ký gần đây hứa hẹn sẽ hạ thấp rào cản thương mại và tăng cường hợp tác kinh tế giữa 12 quốc gia Vành đai Thái Bình Dương: Mỹ, Australia, Brunei, Canada, Chile, Nhật Bản, Malaysia, Mexico, New Zealand, Peru, Singapore và Việt Nam. Thỏa thuận TTIP đồng hành giữa Mỹ và EU vẫn đang được đàm phán. Các hiệp định thương mại lớn này sẽ có tác động kinh tế chính trị quan trọng nhưng đôi khi gây ra tranh cãi. Ví dụ, 12 quốc gia TPP có tổng dân số 800 triệu người, gần gấp đôi so với EU và chiếm 40% tổng số thương mại thế giới.[15]

Mỗi quốc gia có những đặc điểm riêng phải được hiểu rõ. Mức độ sẵn sàng của một quốc gia đối với các loại hàng hóa và dịch vụ khác nhau cũng như sự hấp dẫn của thị trường quốc gia đó đối với các doanh nghiệp nước ngoài phụ thuộc vào môi trường kinh tế, chính trị, luật pháp và văn hóa của quốc gia đó.

Môi trường kinh tế

Một người làm marketing quốc tế cần nghiên cứu nền kinh tế của một quốc gia. Hai yếu tố cho thấy liệu một quốc gia có phải là thị trường hấp dẫn hay không là cơ cấu ngành và phân phối thu nhập của quốc gia đó.

Cơ cấu ngành của một quốc gia định hình nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ, mức thu nhập và việc làm. Ví dụ, trong một *nền kinh tế tự cung tự cấp*, đa số người dân sản xuất nông nghiệp. Họ tiêu thụ phần lớn sản phẩm làm ra và trao đổi sản phẩm dư thừa lấy các hàng hóa và dịch vụ đơn giản khác. Nền kinh tế này tạo ra rất ít cơ hội thị trường. Rất nhiều quốc gia ở châu Phi thuộc nền kinh tế này. Ngược lại, *nền kinh tế công nghiệp* là nguồn xuất nhập khẩu chủ lực sản phẩm chế biến và dịch vụ. Là những nền kinh tế có nhiều hoạt động sản xuất đa dạng và tầng lớp trung lưu đông đảo, các quốc gia này là thị trường hấp dẫn của tất cả các loại hàng hóa. Ví dụ như Mỹ, Nhật Bản và các nước Đông Âu.

Nền kinh tế mới nổi là nền kinh tế trải qua sự tăng trưởng kinh tế và công nghiệp hóa với tốc độ chóng mặt. Ví dụ như các quốc gia trong nhóm BRIC gồm Brazil, Nga, Ấn Độ, Trung Quốc và Nam Phi. Các nền kinh tế mới nổi đang tăng trưởng nhanh khác bao gồm Colombia, Indonesia, Việt Nam, Ai Cập và Thổ Nhĩ Kỳ (CIVITS). Quá trình công nghiệp hóa thường tạo ra tầng lớp thượng lưu và tầng lớp trung lưu tuy nhỏ nhưng ngày càng lan rộng. Cả hai nhóm này đều có nhu cầu tiêu dùng hàng nhập khẩu. Khi các thị trường phát triển hơn trở nên đình trệ và ngày càng cạnh tranh, nhiều người làm marketing hiện đang nhắm đến cơ hội tăng trưởng ở những thị trường mới nổi.

Yếu tố thứ hai là *tình hình phân phối thu nhập* của quốc gia đó. Các quốc gia phát triển có nhiều lớp thu nhập từ thấp đến trung bình và cao, trong khi những quốc gia có nền kinh tế tự cung tự cấp chủ yếu cấu thành từ các hộ gia đình có thu nhập thấp. Một số quốc gia lại có mức chênh lệch thu nhập rất cao, những hộ dân hoặc là rất nghèo hoặc rất giàu. Ngay cả những quốc gia nghèo hay đang phát triển cũng có thể là thị trường hấp dẫn cho tất cả các loại hàng hóa. Trong những năm gần đây, khi nền kinh tế toàn cầu suy yếu đã làm chậm tốc độ tăng trưởng ở cả các thị trường trong nước và mới nổi, nhiều doanh nghiệp đang chuyển hướng sang mục tiêu mới – "đáy của kim tự tháp kinh tế", là thị trường rộng lớn chưa được khai thác bao gồm những người tiêu dùng nghèo nhất thế giới (xem Tình huống thực tế 19.1).

Ngày nay, các doanh nghiệp trong một loạt ngành công nghiệp – từ ô tô đến máy tính và nước giải khát – đang nhắm nhiều hơn đến người tiêu dùng có thu nhập trung bình hoặc thấp ở các nền kinh tế mới nổi và tự cung tự cấp. Ví dụ, khi doanh số nước giải khát dần tụt hậu ở Bắc Mỹ và châu Âu, Coca-Cola đã phải tìm ra những thị trường khác nhằm đáp ứng các mục tiêu tăng trưởng đầy tham vọng của mình. Vì vậy, công ty đã nhắm đến

châu Phi, với triển vọng thông qua các cơ hội tăng trưởng dài hạn đầy thách thức. Nhiều doanh nghiệp phương Tây coi châu Phi là nơi tận cùng của thế giới, chịu ảnh hưởng nặng nề bởi sự nghèo đói, bất ổn chính trị, giao thông không ổn định, thiếu nước ngọt và các tài nguyên thiết yếu khác. Nhưng Coca-Cola lại nhận ra rất nhiều cơ hội để bù lại những rủi ro. Lục địa châu Phi có dân số ngày càng tăng với hơn 1,1 tỷ người, tầng lớp trung lưu mới nổi, 2,4 nghìn tỷ đô-la GDP và sức mua lớn. Sáu trong số 10 thị trường phát triển nhanh nhất thế giới là ở châu Phi:[16]

Coca-Cola đã hoạt động ở châu Phi từ năm 1929 và chiếm 29% thị phần ở châu Phi và Trung Đông, so với 15% của Pepsi. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều chỗ cho Coca-Cola có thể phát triển ở đó. Ví dụ, tiêu thụ hàng năm trên đầu người của Coke và các loại nước ngọt khác ở châu Phi ít hơn khoảng 13 lần so với ở Bắc Mỹ. Tuy nhiên, marketing ở châu Phi rất khác với marketing ở các khu vực phát triển hơn. Ngoài việc marketing thông qua những kênh truyền thống tại các thành phố lớn ở châu Phi, Coca-Cola hiện đang thâm nhập các cộng đồng nhỏ hơn bằng nhiều chiến thuật cục bộ hơn.

Các cửa hàng nhỏ đóng một vai trò lớn trong việc giúp Coca-Cola phát triển ở châu Phi. ✱Trong vô số khu dân cư nghèo trên khắp lục địa, những con phố đông đúc gây chú ý với các cửa hàng sơn màu đỏ của Coke, bán những chai Coca-Cola giá rẻ từ các thiết bị làm lạnh được cung cấp bởi Coke. Các cửa hàng như vậy được cung cấp bởi một mạng lưới nhà phân phối Coca-Cola thô sơ nhưng hiệu quả, họ thường giao các thùng sản phẩm Coke bằng xe đẩy kéo tay hoặc thậm chí đội trên đầu. Bởi vì những con đường nghèo chật cứng xe cộ, vận chuyển đồ uống bằng tay thường là phương pháp tốt nhất. Quy tắc đầu tiên của công ty là làm cho sản phẩm "mát lạnh và gần gũi". "Nếu họ không có đường để vận chuyển sản phẩm bằng xe tải, chúng tôi sẽ sử dụng thuyền, ca nô hoặc xe đẩy," chủ tịch của Coca-Cola tại Nam Phi cho biết. Ví dụ, ở quận Makako của Nigeria – một mê cung những ngôi nhà sàn trên hồ nước mặn Lagos – có những người phụ nữ đi dọc theo đường sông, lái ca nô bán trực tiếp Coca-Cola cho người dân.



✱Khi doanh số bị đình trệ ở các thị trường phát triển, Coca-Cola đã nhắm đến những thị trường mới nổi như châu Phi để đáp ứng các mục tiêu tăng trưởng đầy tham vọng của mình. Mạng lưới phân phối tại châu Phi của công ty tuy thô sơ nhưng vô cùng hiệu quả.
Getty Images

Môi trường chính trị và pháp lý

Mỗi quốc gia có hệ thống chính trị và pháp lý khác nhau. Trước khi quyết định kinh doanh tại một quốc gia, doanh nghiệp cần cân nhắc các yếu tố như thái độ của người dân đối với hàng nhập khẩu, mức độ quan liêu của các cơ quan công quyền, mức độ ổn định chính trị và quy định về tiền tệ.

Một số quốc gia dễ dàng chấp nhận các doanh nghiệp nước ngoài, trong khi nhiều nước khác lại có thái độ tẩy chay. Ví dụ, Ấn Độ thường gây khó khăn cho các doanh

nghiệp nước ngoài với những hình thức như áp dụng hạn ngạch nhập khẩu, hạn chế ngoại hối và các biện pháp giới hạn khác khiến việc kinh doanh ở đây trở nên khó khăn hơn. Trong khi đó, những quốc gia châu Á láng giềng như Singapore, Việt Nam và Thái Lan lại có thái độ cởi mở hơn với nhiều hình thức khuyến khích và điều kiện thuận lợi dành cho nhà đầu tư nước ngoài. Mức độ ổn định chính trị là yếu tố thứ hai. Ví dụ, ở Nga, tham nhũng và quan liêu đang là một vấn nạn mà ngay cả Chính phủ cũng khó kiểm soát. Các xung đột về địa chính trị gần đây của quốc gia này với châu Âu, Mỹ và những nước khác đã làm cho việc kinh doanh ở Nga trở nên khó khăn và đầy rủi ro.[17]

Các doanh nghiệp cũng cần cân nhắc đến chính sách tiền tệ của một quốc gia. Người bán hàng muốn nhận tiền hàng bằng những loại tiền tệ có giá trị đối với họ, và lý tưởng nhất là đồng tiền của chính quốc gia mình hay một loại ngoại tệ mạnh. Khi không thực hiện được điều này, đôi khi người bán buộc phải chấp nhận thanh toán bằng đồng tiền hạn chế – đồng tiền của quốc gia bị cấm xuất cảnh bởi chính phủ quốc gia của người mua – họ có thể dùng tiền đó để mua hàng trong nước nhằm mục đích tiêu dùng hoặc bán lại ở nơi khác để thu lại loại tiền tệ mà mình cần. Ngoài chính sách hạn chế tiền tệ, vấn đề tỷ giá cũng có thể làm tăng rủi ro cho người bán hàng.

Nhu cầu thanh toán bằng tiền mặt chủ yếu phát sinh trong phần lớn các giao dịch thương mại quốc tế. Nhưng nhiều quốc gia lại khan hiếm ngoại tệ để có thể thanh toán cho các đơn hàng nhập khẩu của mình. Và họ có thể đề nghị thanh toán bằng hình thức khác thay cho tiền mặt. Sự đổi chác này bao gồm trao đổi trực tiếp hàng hóa hoặc dịch vụ. Ví dụ, Venezuela thường xuyên cung cấp dầu, thứ mà quốc gia này sản xuất với số lượng dư thừa, để đổi lấy thực phẩm trên thị trường quốc tế – gạo từ Guyana; cà phê từ El Salvador; gia súc, đường, cà phê, thịt và nhiều thứ khác từ Nicaragua; và đậu cùng mỳ ống từ Cộng hòa Dominican. Venezuela thậm chí đã ký một thỏa thuận cung cấp dầu cho Cuba để đổi lấy bác sĩ Cuba và chăm sóc y tế cho người Venezuela.[18]

19.1 MARKETING QUỐC TẾ: NHẮM VÀO ĐÁY CỦA KIM TỰ THÁP KINH TẾ

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Nhiều doanh nghiệp hiện đang thức tỉnh trước một thống kê gây sốc. Trong số hơn 7 tỷ người trên hành tinh này, 4 tỷ người trong số đó (chiếm 57%) sống trong nghèo đói. Được biết đến như là "đáy của kim tự tháp", người nghèo trên thế giới dường như không phải là một thị trường đầy hứa hẹn. Tuy nhiên, mặc dù có thu nhập thấp, khi được gom thành một nhóm thì những người tiêu dùng này có thể sở hữu sức mua hàng năm trị giá 5 nghìn tỷ đô-la. Hơn nữa, phân khúc lớn này phần lớn chưa được khai thác. Người nghèo trên thế giới thường có rất ít hoặc không có quyền tiếp cận ngay cả những sản phẩm và dịch vụ cơ bản nhất. Khi nền kinh tế toàn cầu suy yếu đã san phẳng các thị trường nội địa và làm chậm lại sự tăng trưởng của những thị trường trung lưu mới nổi, các doanh nghiệp đang dần suy tính đến phần đáy của kim tự tháp để tìm kiếm những cơ hội tăng trưởng mới.

Nhưng làm thế nào một doanh nghiệp có thể bán có lãi cho người tiêu dùng có thu nhập dưới mức nghèo? Quan

trọng là giá cả phải phù hợp. Và trong trường hợp này, theo một nhà phân tích, "phù hợp" có nghĩa là "thấp hơn mức bạn có thể tưởng tượng". Với quan điểm này, nhiều doanh nghiệp đã hạ giá sản phẩm của họ ở mức phải chăng hơn bằng cách phục vụ sản phẩm có kích thước đóng gói gói nhỏ hơn hoặc phiên bản công nghệ thấp hơn của các sản phẩm hiện tại. Ví dụ, ở Nigeria, P&G bán một chiếc dao cạo râu Gillette với giá 23 xu, một gói chất tẩy rửa Ariel với giá khoảng 10 xu và một gói Pampers ban đêm 10 miếng với giá 2,30 đô-la. Mặc dù giá của các sản phẩm được tính bằng xu và không đem lại nhiều lợi nhuận, nhưng P&G vẫn thành công nhờ bán với số lượng lớn.

Như trường hợp của Pampers: Chỉ riêng ở Nigeria, có 6 triệu trẻ sơ sinh ra đời mỗi năm, nhiều hơn gần 50% so với Mỹ – quốc gia có dân số gấp đôi. Tỷ lệ sinh nở đáng kinh ngạc của Nigeria tạo ra một thị trường rộng lớn, chưa được khai thác dành cho tã giấy Pampers – thương hiệu bán chạy nhất của P&G. Tuy nhiên, một người mẹ ở Nigeria trung bình chỉ chi khoảng 5.000 naira mỗi tháng (khoảng 30 đô-la) cho tất cả các khoản mua sắm trong gia đình. Nhiệm vụ của P&G là làm cho Pampers có giá cả phải chăng đối với người mẹ này và thuyết phục người này rằng Pampers đáng giá để cô ấy dành ra một khoản trong số tiền chi tiêu hạn hẹp hàng tháng của mình. Để giúp chi phí và giá cả luôn ở mức thấp tại các thị trường như Nigeria, P&G đã phát minh ra một loại tã thấm với ít tính năng hơn. Mặc dù rẻ tiền hơn, nhưng loại tã này vẫn dùng tốt. Khi tạo ra những sản phẩm mới có giá cả phải chăng như vậy, một giám đốc R&D tại P&G cho biết: "Hãy khiến nó phù hợp hơn, đừng hạ thấp nó." Điều này có nghĩa là tã Pampers có thể có giá thấp, nhưng nó cũng phải khác biệt hoàn toàn với các loại tã rẻ tiền khác – giúp cho trẻ thoải mái và khô thoáng trong 12 giờ.

Ngay cả với đúng loại tã Pampers có mức giá phù hợp, việc bán chúng ở Nigeria cũng là một thách thức. Ở phương Tây, trẻ sơ sinh thường sử dụng tã giấy dùng một lần và dùng nhiều lần một ngày. Tuy nhiên, ở Nigeria, hầu hết trẻ sơ sinh đều mặc tã vải. Để khiến cho tã Pampers dễ chấp nhận hơn và thậm chí có giá cả phải chăng hơn đối với người dân Nigeria, P&G đã marketing tã lót như một sản phẩm dùng một lần một ngày. Theo quảng cáo của công ty: "Một miếng Pampers có thể giúp bé khô thoáng cả đêm." Chiến dịch này cho các bà mẹ biết rằng giữ cho em bé khô thoáng vào ban đêm giúp chúng có được một giấc ngủ ngon, từ đó nhanh lớn hơn. Được các nhà nghiên cứu của P&G khai thác, thông điệp này nhấn mạnh vào tình cảm sâu sắc của người dân Nigeria, rằng con cái họ sẽ có một cuộc sống tốt hơn họ. Do đó, nhờ giá cả phải chăng, một sản phẩm đáp ứng nhu cầu của khách hàng và sự định vị có liên quan, doanh số của Pampers đã bùng nổ. Ở Nigeria, cái tên Pampers nay đã đồng nghĩa với tã lót.



Bán cho người nghèo trên thế giới: Chỉ với 69 đô-la, ChotuKool ("một chút mát lạnh") của Godrej đã đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng nghèo ở Ấn Độ với giá chỉ bằng một nửa so với tủ lạnh truyền thống cơ bản nhất. Courtesy Godrej & Boyce Mfg. Co. Ltd.

P&G học được rằng, trong hầu hết các trường hợp, việc bán hàng cho phần đáy của kim tự tháp mất nhiều công sức hơn là chỉ đưa ra các gói sản phẩm sử dụng đơn giản và có giá tính bằng xu. Nó đòi hỏi sự đổi mới trên diện rộng, không chỉ tạo ra mức giá thấp hơn mà cả những sản phẩm mới thậm chí tiết kiệm tiền cho người nghèo hơn. Một ví dụ khác, hãy nghiên cứu cách thức mà công ty thiết bị Ấn Độ Godrej & Boyce đã sử dụng để tiến hành phong trào đổi mới hướng đến khách hàng nhằm khai thác thành công thị trường tủ lạnh giá rẻ ở Ấn Độ:

Do chi phí mua và vận hành cao, tủ lạnh chạy bằng máy nén truyền thống chỉ chiếm khoảng 18% thị trường Ấn Độ. Nhưng thay vì chỉ sản xuất một phiên bản rút gọn, rẻ hơn của tủ lạnh cao cấp, Godrej đã chỉ định một nhóm nghiên cứu nhu cầu của những người tiêu dùng Ấn Độ không có tủ lạnh hoặc nếu có thì là loại rẻ tiền. Những người dân thành thị và nông thôn mà nhóm quan sát thường kiếm được 5.000-8.000 rupee (khoảng 125-200 đô-la) một tháng, sống trong những căn nhà chỉ có một phòng với 4 hoặc 5 thành viên gia đình và thường xuyên thay

đổi nơi cư trú. Vì không thể mua được tủ lạnh loại thông thường, những người tiêu dùng này thường dùng chung hàng cũ. Nhưng ngay cả các tủ lạnh chung này cũng không chứa được nhiều đồ. Người dùng có xu hướng mua sắm hàng ngày và họ chỉ mua một lượng nhỏ rau và sữa. Hơn nữa, điện chập chờn khiến cho ngay cả chút ít thực phẩm mà họ muốn làm lạnh cũng có nguy cơ bị hỏng.

Godrej kết luận rằng phân khúc cấp thấp không có nhu cầu sử dụng tủ lạnh cao cấp thông thường; phân khúc này chỉ cần một sản phẩm cơ bản nhất. Vì vậy, Godrej đã phát minh ra ChotuKool ("một chút mát lạnh"), một chiếc tủ lạnh có kích thước nhỏ, dễ dàng di chuyển, có nắp ở phía trên và sơn màu đỏ, đủ để giữ lạnh một vài món thực phẩm trong một hoặc hai ngày. Thay vì dùng máy nén và chất làm lạnh, thiết bị nhỏ bé này sử dụng một con chip làm mát khi có điện và thiết kế mở trên cùng của nó giúp cho bên trong vẫn lạnh ngay cả khi mở nắp. Nói chung, ChotuKool sử dụng ít hơn một nửa năng lượng của một chiếc tủ lạnh thông thường và có thể chạy bằng pin trong thời gian mất điện phổ biến ở các làng quê. Ấn tượng nhất: Chỉ với 69 đô-la, "một chút mát lạnh" đã có thể đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng nghèo với giá chỉ bằng một nửa so với một chiếc tủ lạnh truyền thống cơ bản nhất.

Do đó, đáy của kim tự tháp thường chứa đựng những cơ hội lớn chưa được khai thác cho các doanh nghiệp có thể phát triển các sản phẩm phù hợp với mức giá phù hợp. Và các công ty như P&G đang thay đổi một cách mạnh mẽ, toàn diện để nắm bắt được những cơ hội đó. P&G đã đặt ra các mục tiêu mang tính thách thức để có được khách hàng mới, chuyển dần thị trường mục tiêu từ phương Tây phát triển, nơi nó đang đạt được phần lớn doanh thu, đến các nền kinh tế đang phát triển ở châu Á và châu Phi.

Nhưng khai thác thành công các thị trường đang phát triển mới này sẽ đòi hỏi nhiều hơn việc chỉ đưa ra phiên bản rẻ hơn của các sản phẩm hiện có. "Chiến lược đổi mới của chúng tôi gây khá nhiều ồn ào, chủ yếu tập trung vào việc thay đổi các sản phẩm cao cấp để phù hợp với người tiêu dùng nghèo," CEO của P&G cho biết. "Bạn phải đổi mới một cách riêng biệt cho mỗi người tiêu dùng trên đường cong kinh tế, và nếu không làm như vậy, bạn sẽ nhanh chóng nếm mùi thất bại."

Nguồn: See Erik Simanis and Duncan Duke, "Profits at the Bottom of the Pyramid," *Harvard Business Review*, tháng 10/2014, tr. 87-93; Matthew J. Eyring, Mark W. Johnson và Hari Nair, "New Business Models in Emerging Markets," *Harvard Business Review*, tháng 1-2/2011, tr. 89-95; Mya Frazier, "How P&G Brought the Diaper Revolution to China," *CBS News*, ngày 7/1/2010, www.cbsnews.com/8301-505125_162-51379838/; David Holthaus, "Health Talk First, Then a Sales Pitch," ngày 17/4/2011, *Cincinnati.com*, http://news.cincinnati.com/article/20110417/BIZ01/104170344/; "Godrej & Boyce Is Getting Sexier in a Hurry," *The Economic Times*, ngày 7/10/2015, http://economictimes.indiatimes.com/magazines/brand-equity/godrej-boyce-is-getting-sexier-ina-hurry/articleshow/49241727.cms; "The State of Consumption Today," *Worldwatch Institute*, www.worldwatch.org/node/810, truy cập tháng 10/2016.

Môi trường văn hóa

Mỗi quốc gia đều có tập tục, tín ngưỡng và những điều cấm kỵ riêng. Khi thiết kế các chương trình marketing mang tính toàn cầu, một doanh nghiệp phải tiên liệu được mức độ ảnh hưởng của yếu tố văn hóa đối với thái độ của người tiêu dùng tại quốc gia đó. Ngược lại, họ cũng phải hiểu được tác động của chương trình do mình thực hiện đối với văn hóa địa phương.

Tác động của văn hóa đối với chiến lược marketing. Trước khi hoạch định một chương trình marketing, doanh nghiệp cần phải hiểu cách suy nghĩ và hành vi của người tiêu dùng ở những quốc gia khác nhau. Có nhiều điều khá bất ngờ mà người làm marketing cần cân nhắc. Ví dụ, đàn ông Pháp sử dụng lượng mỹ phẩm gấp đôi so với phụ nữ. Người Đức và người Pháp sử dụng mỳ spaghetti nhiều hơn người Ý. Khoảng 49% người Trung Quốc có

thói quen ăn sáng trên đường đi làm. Phần lớn phụ nữ Mỹ xõa tóc và tẩy trang trước khi đi ngủ, trong khi khoảng 15% phụ nữ Trung Quốc chải tóc và 11% trang điểm trước khi lên giường.[19]

Những doanh nghiệp nào không để ý đến tập tục và những khác biệt văn hóa có thể sẽ phạm phải nhiều sai lầm đáng tiếc và tốn kém. Dưới đây là hai ví dụ:[20]

> Nike đã vô tình làm mất lòng các quan chức Trung Quốc khi tung ra một đoạn quảng cáo truyền hình có chủ đề võ thuật, trong đó thể hiện cảnh LeBron James đạp lên một số hình tượng văn hóa của người dân nước này. Vì cho rằng hành động này vi phạm quy định hình ảnh quốc gia và văn hóa dân tộc, Chính phủ Trung Quốc đã ra lệnh cấm phát sóng chương trình truyền thông quảng bá trị giá hàng triệu đô-la này. Tuy bị mất mặt, nhưng Nike buộc phải đưa ra lời xin lỗi chính thức.
>
> Coca-Cola gần đây đã vấp phải một sự việc như sau: Một quảng cáo Giáng sinh được đăng trên trang truyền thông xã hội phổ biến nhất của Nga, bao gồm hình ảnh bản đồ nước Nga được trang trí bằng cây thông Giáng sinh, bông tuyết và gói quà Giáng sinh cùng thông điệp "Rung chuông mừng năm mới cùng Coca-Cola." Tuy nhiên, bản đồ nước Nga ban đầu không bao gồm Crimea, địa phận trước đây thuộc về Ukraine mà Nga đã sáp nhập vào năm 2014, dù rằng lần sáp nhập này gây ra rất nhiều tranh cãi. Khi quảng cáo này bị người Nga chỉ trích mạnh mẽ, Coca-Cola đã nhanh chóng vẽ lại bản đồ bao gồm cả phần lãnh thổ đang tranh chấp và giải thích: "Chúng tôi vô cùng xin lỗi... chúng tôi đã sửa lại bản đồ." Tất nhiên, bản đồ mới được vẽ lại này đã tạo ra một cuộc biểu tình mới ở nước láng giềng Ukraine, nơi các nhà lập pháp kêu gọi tẩy chay Coke. Coca-Cola cuối cùng đã phải thu hồi quảng cáo gây tranh cãi này.

Giữa các quốc gia trên thế giới tồn tại sự khác biệt về tác phong và cách ứng xử trong kinh doanh. Ví dụ, doanh nhân Mỹ thích đi thẳng vào vấn đề và bàn bạc trực tiếp, trong khi doanh nhân Nhật Bản và các nước châu Á cảm thấy hành động này là không tế nhị. Họ thường bắt đầu đàm phán bằng những câu chuyện lịch sự và hiếm khi từ chối trong lần gặp mặt trực tiếp. Ngoài ra, những cái bắt tay chắc chắn là một lời chào phổ biến và được mong đợi ở hầu hết các nước phương Tây; tuy nhiên, ở một số nước Trung Đông, người ta có thể từ chối bắt tay. Bill Gates, nhà sáng lập Microsoft, từng gây xôn xao dư luận quốc tế khi bắt tay Tổng thống Hàn Quốc bằng tay phải trong khi tay trái vẫn đút túi, một điều mà người Hàn Quốc rất coi thường. Ở một vài quốc gia, khi ăn uống mà bạn không ăn hết có nghĩa là đồ ăn không ngon. Ngược lại, ở các quốc gia khác, ăn hết thức ăn có thể bị coi là một sự xúc phạm cho thấy chủ nhà không cung cấp đủ thức ăn cho khách.[21] Các doanh nhân người Mỹ nên lưu ý những điểm khác biệt văn hóa này khi kinh doanh ở nước ngoài.

Tương tự, những doanh nghiệp am hiểu đặc điểm văn hóa có thể tận dụng sự hiểu biết này để tạo lợi thế khi thiết kế sản phẩm và triển khai chương trình marketing quốc tế. Ví dụ, khi Marks & Spencer, nhà bán lẻ quần áo của Anh quyết định mở cửa hàng đồ lót



✱**Chiến lược văn hóa và marketing:** Các cửa hàng Mark & Spencer ở Ả Rập Xê Út cần được thiết kế lại, yêu cầu này khó nhưng đáng giá để đáp ứng các quy tắc tôn giáo nghiêm ngặt của vương quốc Hồi giáo này. Bạn có nhìn thấy con ma-nơ-canh không đầu kia không?
© 2016 Marks and Spencer plc

và làm đẹp độc lập đầu tiên của mình, trước sự ngạc nhiên của nhiều người, họ bỏ qua Paris, London và New York, thay vào đó chọn Ả Rập Xê Út. Hoạt động tại Ả Rập Xê Út đòi hỏi một số điều chỉnh về văn hóa quan trọng nhưng đáng giá:[22]

Thị trường bán lẻ Ả Rập đang bùng nổ, đất nước này có tầng lớp tiêu dùng phát triển nhanh và giàu có. Tuy nhiên, vương quốc Hồi giáo bảo thủ này có vô vàn quy tắc văn hóa và tôn giáo không giới hạn, đặc biệt là liên quan đến bán lẻ cho phụ nữ. Ở Ả Rập Xê Út, phụ nữ che mình trong những chiếc áo choàng đen dài toàn thân – được gọi là *abaya* – khi họ đi ra ngoài và phải có một người đi kèm là nam, thường là người thân. Tuy nhiên, vì họ thường mặc quần áo phương Tây ở nhà hoặc khi đi du lịch nước ngoài, các cửa hàng thời trang kiểu phương Tây vẫn rất phổ biến.

✱Khi bán hàng cho phụ nữ Ả Rập, Marks & Spencer phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định về tôn giáo và văn hóa. Ví dụ, theo nghị định của Chính phủ, các cửa hàng đồ lót phải thuê một nhân viên bán hàng nữ riêng. Vì phụ nữ ở đây không được để lộ khuôn mặt cũng như mặc một số trang phục công cộng, nên Marks & Spencer sử dụng hình ảnh marketing trong cửa hàng đã được chỉnh sửa và trình chiếu video yêu cầu các bức ảnh chụp riêng biệt. Âm nhạc bị cấm tại các trung tâm và cửa hàng của Ả Rập Xê Út, vì vậy Marks & Spencer phải bỏ đi những đoạn nhạc nền thông thường. Nhờ những hành động này và nhiều sự thích nghi văn hóa khác, Ả Rập Xê Út đã trở thành một trong những thị trường mới nổi có doanh thu cao nhất của Marks & Spencer, xứng đáng với chi phí phải bỏ ra khi tiến hành kinh doanh ở đó. Marks & Spencer hiện có 6 cửa hàng đồ lót và làm đẹp ở Ả Rập Xê Út cùng với 16 cửa hàng bách hóa. Công ty thậm chí còn sử dụng ma-nơ-canh nữ không đầu để trưng bày đồ lót. "Thật không may," một chuyên gia marketing của Marks & Spencer cho biết, "ngay cả ma-nơ-canh cũng không thể bị lộ mặt."

Có thể nói, việc am hiểu văn hóa truyền thống, sở thích và thói quen của người tiêu dùng ở một thị trường không chỉ giúp doanh nghiệp tránh các sai lầm đáng tiếc, mà còn có thể tận dụng cơ hội để phát triển sản phẩm phù hợp.

Tác động của chiến lược marketing đối với văn hóa. Trong khi người làm marketing thường lo ngại về tác động của yếu tố văn hóa đối với chương trình marketing toàn cầu của mình, nhiều người khác lại quan ngại về tác động ngược của chiến lược marketing đối với văn hóa bản địa. Ví dụ, các nhà hoạt động xã hội thường phê phán rằng những tập đoàn lớn của Mỹ như McDonald's, Coca-Cola, Starbucks, Nike, Google, Disney và Facebook

không chỉ toàn cầu hóa thương hiệu của họ, mà còn "Mỹ hóa" văn hóa toàn thế giới trong quá trình phát triển thương hiệu ra phạm vi toàn cầu. Các yếu tố khác của văn hóa Mỹ đã trở nên phổ biến trên toàn thế giới. Ví dụ, hiện nay số người học tiếng Anh ở Trung Quốc còn nhiều hơn số người sử dụng tiếng Anh ở Mỹ. Nếu sắp xếp những doanh nhân người Brazil, Đức và Trung Quốc ngồi cùng nhau, họ sẽ có xu hướng giao dịch bằng tiếng Anh. Một người quan sát cho biết, điều gắn kết thanh thiếu niên thế giới lại với nhau trong một cộng đồng toàn cầu "là văn hóa Mỹ – bao gồm âm nhạc, giải trí Hollywood, trò chơi điện tử, Google, Facebook, các thương hiệu tiêu dùng Mỹ. Phần... còn lại của thế giới đang trở nên [ngày một] giống như chúng ta – tùy từng trường hợp mà tốt hoặc xấu."[23]

"Ngày nay, toàn cầu hóa thường diễn biến dưới dạng đeo tai nghe Mickey Mouse, ăn Big Macs, uống Coke hoặc Pepsi và lập trình bằng Windows," Thomas Friedman tuyên bố trong cuốn sách *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization* (Chiếc Lexus và cây Olive: Hiểu về toàn cầu hóa). "Từ tiếng Anh đầu tiên mà một số trẻ em Trung Quốc biết đến là Mickey," một cây viết khác cho hay.[24]

Những người chống đối toàn cầu hóa cho rằng, dưới tác động của quá trình có tên gọi là "McDonald's hóa", các quốc gia sẽ dần đánh mất nét văn hóa đặc sắc của mình. Thanh thiếu niên ở Thổ Nhĩ Kỳ xem MTV, kết nối với bạn bè trên toàn cầu thông qua Facebook và Twitter, quan tâm đến các loại quần áo phương Tây hiện đại hơn cùng những biểu tượng khác của văn hóa và giá trị Mỹ. Các bà nội trợ ở những thị trấn nhỏ của châu Âu không còn dành mỗi buổi sáng để đi mua thịt, bánh mỳ và các chế phẩm từ sữa ở chợ để chuẩn bị cho bữa tối nữa. Thay vào đó, họ mua sắm tại Walmart. Phụ nữ ở Ả Rập Xê Út xem những bộ phim Mỹ, đặt ra câu hỏi về vai trò xã hội của họ và mua sắm tại bất kỳ cửa hàng Victoria Secret nào với số lượng ngày càng tăng ngay tại quốc gia này. Ở Trung Quốc, hầu hết người dân không bao giờ uống cà phê trước khi Starbucks thâm nhập thị trường. Giờ đây người tiêu dùng Trung Quốc đổ xô đến các cửa hàng Starbucks vì nó tượng trưng cho một lối sống mới. Tương tự, tại Trung Quốc, nơi McDonald's điều hành hơn 80 nhà hàng chỉ riêng ở Bắc Kinh, gần một nửa số trẻ em tưởng rằng chuỗi nhà hàng này là một thương hiệu nội địa.

Những quan ngại như vậy đôi khi dẫn đến làn sóng chống lại hiện tượng toàn cầu hóa của văn hóa Mỹ. Những thương hiệu nổi tiếng của Mỹ thường bị tẩy chay hoặc phản đối tại một số thị trường quốc tế. Được xem là biểu tượng của chủ nghĩa tư bản Mỹ, các công ty như Coca-Cola, McDonald's, Nike và KFC từng bị những người phản đối toàn cầu hóa tẩy chay tại một số điểm nóng trên thế giới, nhất là khi làn sóng bài xích Mỹ dâng cao. Ví dụ, sau khi Nga sáp nhập Crimea và các nước phương Tây tiến hành các biện pháp trừng phạt, chính quyền Nga đã khởi xướng một cuộc đàn áp đối với các cửa hàng nhượng quyền của McDonald's (mặc dù hầu hết đều thuộc sở hữu của Nga), buộc một số cửa hàng phải

đóng cửa vì những lý do không rõ ràng. Cửa hàng chính của McDonald's tại Moscow đã bị Cơ quan An toàn Thực phẩm Nga đóng cửa trong vài tuần. Và 3 cửa hàng McDonald's ở Crimea đã bị đóng cửa vĩnh viễn, với ít nhất 1 cửa hàng trở thành sở hữu của chuỗi cửa hàng toàn quốc có tên Rusburger, đã bán loại bánh "Czar Cheeseburgers" tại nơi mà hamburger Quarter Pounder của McDonald's từng làm mưa làm gió.[25]

Mặc cho các vấn đề trên, những người ủng hộ toàn cầu hóa cho rằng sự lo ngại về quá trình Mỹ hóa cũng như ảnh hưởng tiêu cực đến các thương hiệu Mỹ đã bị thổi phồng quá mức. Các thương hiệu Mỹ đã và đang thể hiện tốt trên bình diện quốc tế. Kết quả khảo sát giá trị thương hiệu toàn cầu BrandZ gần đây nhất của hãng Millward Brown cho thấy trong số 25 thương hiệu nổi tiếng nhất thì có tới 19 thương hiệu do người Mỹ sở hữu, bao gồm những siêu thương hiệu như Google, Apple, IBM, Microsoft, McDonald's, Coca-Cola, GE, Amazon.com và Walmart.[26]

Nhiều thương hiệu mang tính biểu tượng của Mỹ đang phát triển mạnh mẽ trên toàn cầu. Ví dụ, hầu hết thị trường quốc tế đều thích thú với các loại đồ ăn nhanh của Mỹ. Hãy xem xét trường hợp của KFC tại Nhật Bản. Vào ngày KFC giới thiệu món sandwich Double Down – gồm thịt hun khói, phô mai tan chảy và một loại "nước sốt bí mật" giữa hai miếng gà chiên giòn – tại một trong những nhà hàng ở Nhật Bản, người hâm mộ đã xếp hàng dài và thậm chí còn ngủ trên vỉa hè để có thể thưởng thức một lần. "Giống như trường hợp của iPhone," CMO của KFC International cho biết, "khách hàng dường như [đã] phát điên." Sản phẩm chỉ giới hạn tại Mỹ này đã trở thành một thành công lớn trên toàn thế giới, từ Canada đến Australia, Philippines và Malaysia. Sau đó, KFC đã thành lập tổ chức văn hóa của riêng mình ngay tại Nhật Bản. ✱Chẳng hạn, thương hiệu này từ lâu đã trở thành một trong những truyền thống ẩm thực Giáng sinh hàng đầu của Nhật Bản, với hình ảnh ngài Đại tá Sanders mang đầy tính biểu tượng như một ông già Noel thứ hai của xứ sở hoa anh đào:[27]



✱ Các thương hiệu Mỹ ở nước ngoài: KFC đã trở thành một trong những truyền thống ẩm thực Giáng sinh hàng đầu của Nhật Bản, với Đại tá Sanders như một ông già Noel thứ hai của xứ sở hoa anh đào.
Anthea Freshwater

Truyền thống Giáng sinh thưởng thức KFC của Nhật Bản bắt đầu từ hơn 40 năm trước khi công ty thực hiện chiến dịch quảng cáo "Kentucky for Christmas" tại Nhật Bản để giúp thương hiệu này thâm nhập thị trường. Giờ đây, thưởng thức KFC đã trở thành một trong những truyền thống phổ biến nhất vào dịp lễ này của đất nước Nhật Bản. Mỗi cửa hàng KFC đều trưng bày một bức tượng Đại tá Sanders với kích thước thật, được trang trí trong bộ

đồ đỏ bằng lông thú truyền thống và mũ ông già Noel. Một tháng trước Giáng sinh, khách hàng tại Nhật Bản đều đặt trước bữa ăn Giáng sinh – một xô gà rán đặc biệt cùng rượu và bánh với giá khoảng 40 đô-la. Khoảng 3,6 triệu hộ gia đình Nhật Bản thưởng thức KFC vào bữa tiệc Giáng sinh năm ngoái. Những người không đặt trước sẽ phải xếp thành hàng dài xung quanh cửa hàng hoặc phải rời đi mà không mua được món gà rán ngon lành đặc biệt dành riêng cho Giáng sinh của KFC được tẩm ướp 11 loại thảo mộc và gia vị với nhau. Đêm Giáng sinh là lúc doanh số bán hàng của KFC đạt đỉnh trong năm tại Nhật Bản và doanh số tháng 12 tăng gấp 10 lần doanh số bán hàng trong các tháng khác.

Nói một cách cơ bản hơn, sự trao đổi văn hóa là quá trình diễn ra hai chiều: Mỹ là quốc gia cho và nhận những ảnh hưởng văn hóa. Sự thật là Hollyvvood đang thống trị thị trường phim ảnh thế giới, nhưng các chương trình của Anh cũng được Mỹ hóa thành nhiều loạt phim ăn khách như *House of Cards*, *Dancing with the Stars* và *Hell's Kitchen*. Trong khi thanh niên Trung Quốc và Nga say mê với những ngôi sao bóng rổ của giải nhà nghề NBA, thì môn bóng đá cũng ngày càng trở nên phổ biến tại Mỹ.

Thậm chí trẻ em Mỹ cũng bị ảnh hưởng ngày càng nhiều từ văn hóa châu Âu và châu Á. Phần lớn trẻ em Mỹ biết về những nhân vật nước ngoài như Hello Kitty, Pokemon hay bất kỳ nhân vật nào trong trò chơi Nintendo hoặc Sega. Hoặc câu chuyện mang đậm phong cách Anh là *Harry Potter* của J. K. Rowling đã định hướng cách suy nghĩ của cả một thế hệ trẻ em Mỹ, đó là chưa nói đến hàng triệu độc giả lớn tuổi khác. Ngày nay, tiếng Anh là ngôn ngữ chủ đạo của mạng internet, và việc truy cập mạng đồng nghĩa với việc trẻ em thế hệ thứ ba tiếp xúc thường xuyên hơn với văn hóa Mỹ. Nhưng internet cũng giúp sinh viên Đông Âu đang học tại Mỹ có thể xem tin tức và nghe nhạc từ Ba Lan, Rumani hoặc Belarus.

Như vậy, toàn cầu hóa là một con đường hai chiều. Nếu một công dân toàn cầu hóa đeo tai nghe Mickey Mouse, họ cũng nói chuyện qua điện thoại Samsung, mua đồ nội thất IKEA, lái xe Toyota Camry và xem một chương trình truyền hình của Anh với chiếc tivi OLED Panasonic.

Quyết định khả năng vươn ra toàn cầu

Không phải tất cả các doanh nghiệp đều cần vươn ra thị trường quốc tế để tồn tại. Ví dụ, phần lớn các doanh nghiệp nhỏ cần hoạt động ổn định ở thị trường nội địa vì hoạt động ở đây dễ dàng và an toàn hơn. Chủ doanh nghiệp không cần học thêm ngoại ngữ hay luật pháp quốc tế, không phải giải bài toán ngoại tệ, không gặp những bất ổn về chính trị và môi trường luật pháp, không phải thiết kế lại sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu người tiêu dùng ở thị trường mới. Tuy nhiên, để có thể thành công, những doanh nghiệp hoạt động trong các ngành công nghiệp mang tính toàn cầu phải cạnh tranh trên phạm vi khu

vực và quốc tế vì vị thế của họ trên một thị trường cụ thể bị tác động mạnh từ vị thế toàn cầu.

Bất cứ yếu tố nào sau đây cũng có thể đưa một doanh nghiệp vào đấu trường quốc tế. Ví dụ, đối thủ cạnh tranh nước ngoài tấn công vào thị trường nội địa của doanh nghiệp bằng việc giới thiệu sản phẩm tốt hơn với giá thấp hơn. Khi đó, doanh nghiệp có thể tấn công sân nhà của đối thủ để buộc họ phải phân bổ lại nguồn lực. Hoặc khi khách hàng hiện tại của một doanh nghiệp bành trướng ra thị trường nước ngoài và yêu cầu doanh nghiệp tiếp tục cung cấp dịch vụ. Hoặc đơn giản hơn cả là thị trường quốc tế cho thấy cơ hội tăng trưởng tốt hơn cho doanh nghiệp. Ví dụ, trong những năm gần đây, Coca-Cola tập trung khai thác thị trường quốc tế để bổ sung cho doanh số hầu như đã bão hòa ở thị trường Mỹ. Ngày nay, khoảng 80% lợi nhuận của Coke đến từ ngoài khu vực Bắc Mỹ, và công ty đã vươn mạnh đến khoảng 90 thị trường mới nổi như Trung Quốc, Ấn Độ và toàn bộ lục địa châu Phi.[28]

Trước khi quyết định vươn ra toàn cầu, một doanh nghiệp phải tính toán đến nhiều nguy cơ và trả lời nhiều câu hỏi về khả năng hoạt động của mình trên thị trường quốc tế. Liệu doanh nghiệp có thể hiểu sở thích và hành vi người tiêu dùng ở nước khác hay không? Liệu họ có thể cung cấp sản phẩm hấp dẫn và có tính cạnh tranh không? Liệu họ có thể thích nghi với môi trường văn hóa kinh doanh và làm việc được với đối tác nước ngoài hay không? Liệu các nhà quản lý của doanh nghiệp có đủ kinh nghiệm cần thiết ở tầm quốc tế? Liệu các cấp quản lý đã cân nhắc tác động của thể chế chính sách và môi trường chính trị tại các nước sở tại?

Quyết định thị trường cần thâm nhập

Trước khi bước ra sân chơi toàn cầu, doanh nghiệp nên cố gắng xác định các *mục tiêu và chính sách marketing quốc tế* của mình. Họ cần xác định *quy mô* doanh số dự kiến. Phần lớn các doanh nghiệp khởi đầu với doanh số thấp khi bắt đầu vươn ra nước ngoài và coi doanh thu ở ngoài lãnh thổ quốc gia là một phần nhỏ trong kế hoạch kinh doanh của mình. Trong khi một số doanh nghiệp khác lại có những kế hoạch lớn lao khi coi thị trường nước ngoài có tầm quan trọng tương đương, thậm chí quan trọng hơn so với thị trường nội địa.

Doanh nghiệp cũng cần xác định *số lượng* quốc gia mà mình sẽ thâm nhập. Nên tránh việc tập trung quá mức cho một vài thị trường cũng như tránh mở rộng vào quá nhiều thị trường cùng một lúc nếu cảm thấy điều đó vượt quá khả năng của doanh nghiệp. Bước tiếp theo, doanh nghiệp cần xác định nên thâm nhập vào quốc gia *loại* nào. Mức độ hấp dẫn của một quốc gia phụ thuộc vào sản phẩm, điều kiện địa lý, dân số và thu nhập, môi trường chính trị cùng nhiều yếu tố khác. Trong những năm gần đây, nhiều thị trường mới nổi đã tạo ra nhiều cơ hội tiềm tàng cũng như những thách thức khôn lường.

Sau khi chọn lựa một số thị trường tiềm năng, doanh nghiệp cần đánh giá cụ thể từng thị trường và phải xem xét nhiều yếu tố. Ví dụ, quyết định mở rộng sang Ấn Độ của Amazon ban đầu nghe có vẻ không sáng suốt. Nhà bán lẻ trực tuyến này đã hoạt động tốt ở các thị trường toàn cầu như Đức, Nhật Bản và Vương quốc Anh, và cùng với Mỹ đã tạo ra 95% lợi nhuận của Amazon. Ấn Độ hiện là nền kinh tế phát triển nhanh nhất thế giới, với dân số 1,25 tỷ người, gấp 4 lần dân số Mỹ và gấp đôi châu Âu. Hơn nữa, chỉ 1/4 dân số Ấn Độ hiện có quyền truy cập internet và chỉ một tỷ lệ nhỏ người Ấn Độ từng mua sắm trực tuyến, từ đó tạo ra phân khúc thị trường đầy tiềm năng mua sắm trực tuyến.

Tuy nhiên, khi Amazon xem xét mở rộng sang các thị trường mới như Ấn Độ, họ phải đặt ra một số câu hỏi quan trọng. Công ty có thể cạnh tranh hiệu quả với các đối thủ tại nước sở tại hay không? Công ty có thể làm chủ sự khác biệt về văn hóa và hành vi mua hàng của người tiêu dùng Ấn Độ hay không? Công ty có thể vượt qua các rào cản môi trường và quy định ở mỗi quốc gia hay không? Công ty có thể khắc phục các vấn đề đáng quan ngại về cơ sở hạ tầng ở nước sở tại hay không?

Khi thâm nhập Ấn Độ, Amazon phải đối mặt với nhiều thách thức. Ví dụ, công ty phải cạnh tranh với hai đối thủ mạnh ở quốc gia này, Flip Flipkart và Snapdeal, cùng với một loạt các doanh nghiệp khởi nghiệp nhỏ hơn ở Ấn Độ. Chỉ riêng Flipkart hiện nay đã chiếm 44% thị phần thương mại điện tử của Ấn Độ, so với 15% của Amazon. Amazon cũng phải đối mặt với một loạt quy định của Chính phủ Ấn Độ, bao gồm luật cấm các doanh nghiệp nước ngoài bán trực tiếp cho người Ấn Độ. Do đó, thay vì mua hàng hóa và bán lại chúng như ở Mỹ, Amazon tại Ấn Độ sẽ chỉ là một nền tảng hỗ trợ cho các nhà bán lẻ, tương tự như hoạt động "hỗ trợ lưu kho và chuyển hàng cho người bán" của Amazon ở thị trường phương Tây.

Giao hàng trọn gói cũng là một trở ngại lớn khác. Ấn Độ có đặc điểm là những con đường nông thôn lầy lội, bẩn thỉu, đường thành phố thì tắc nghẽn với hệ thống địa chỉ phức tạp và không có dịch vụ giao hàng đáng tin cậy như FedEx, UPS hoặc dịch vụ bưu chính. Để tiến hành giao hàng nhanh chóng, Amazon đã phải thiết lập dịch vụ giao hàng bằng xe máy, bao gồm hàng nghìn người chạy xe máy với những chiếc ba lô lớn màu đen đi khắp đất nước để giao các gói hàng. Vẫn còn một mối bận tâm khác là thanh toán. Chỉ 60% người Ấn Độ có tài khoản ngân hàng và chỉ một phần nhỏ trong số họ có thẻ tín dụng. Hầu hết khách hàng trả tiền mặt khi giao dịch mua hàng tại nhà hoặc khi họ đến lấy hàng từ các cửa hàng địa phương trên toàn quốc có vai trò là điểm đón và thanh toán. ✱Các cửa hàng địa phương nhỏ cũng đóng vai trò là điểm đặt hàng trực tuyến cho phần lớn người tiêu dùng Ấn Độ không có kết nối internet. Chủ cửa hàng hướng dẫn khách hàng thông qua trang web của Amazon, viết đơn đặt hàng của họ và thu tiền mặt khi người mua đến lấy hàng tại cửa hàng.



✱Thâm nhập các thị trường toàn cầu mới: Việc Amazon thâm nhập thị trường Ấn Độ nghe có vẻ không sáng suốt. Nhưng đồng thời đây cũng là một công việc khá rắc rối và phức tạp. Thách thức tại thị trường này được tóm tắt bằng khẩu hiệu: "Thay đổi cách bán của người Ấn Độ, thay đổi cách mua của người Ấn Độ."
Mint/Getty Images

Do đó, trên thực tế, quyết định thâm nhập thị trường Ấn Độ của Amazon là thật sự ngu ngốc. "Quy mô của cơ hội là rất lớn, nó sẽ được đo bằng hàng nghìn tỷ chứ không phải hàng tỷ – hàng nghìn tỷ đô-la, chứ không phải rupee," phó chủ tịch cấp cao của Amazon chịu trách nhiệm về hoạt động bán lẻ quốc tế cho biết. Nhưng đây cũng là một công việc rắc rối và phức tạp. Một khẩu hiệu dán trên tường trong nhà kho tại Hyderabad của Amazon đã tóm tắt các thách thức này: "Thay đổi cách bán của người Ấn Độ, thay đổi cách mua của người Ấn Độ."[29]

Các thị trường toàn cầu có thể được xếp hạng theo một số yếu tố, bao gồm quy mô thị trường, tăng trưởng thị trường, chi phí kinh doanh, lợi thế cạnh tranh và mức độ rủi ro. Mục tiêu là xác định tiềm năng của từng thị trường, sử dụng các chỉ số như thể hiện trong Bảng 19.1. Sau đó, những người làm marketing phải quyết định thị trường nào mang lại lợi tức đầu tư dài hạn lớn nhất.

Bảng 19.1 Các chỉ số xác định thị trường tiềm năng

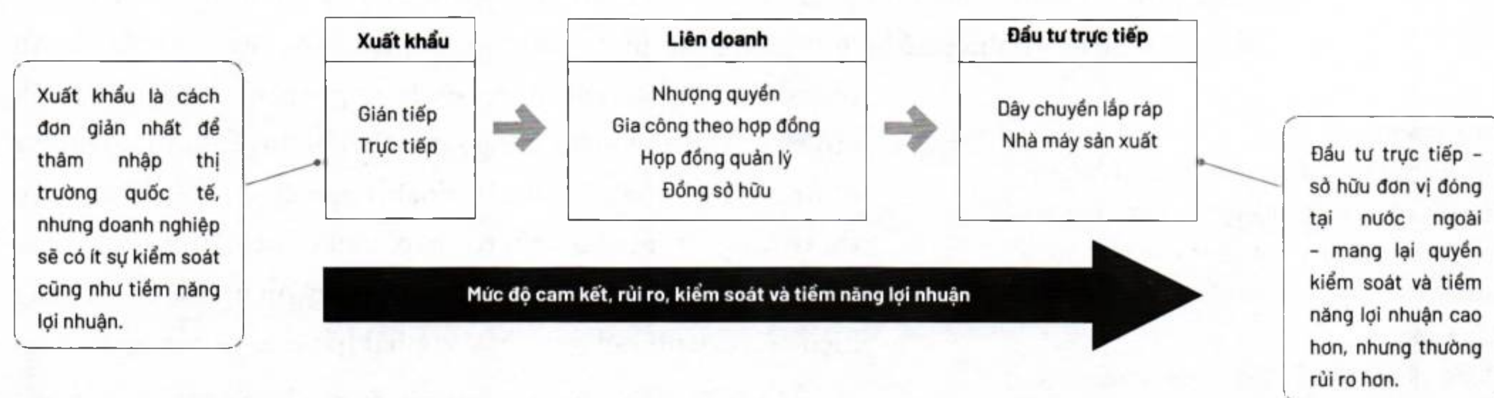
Đặc điểm dân số	**Đặc điểm văn hóa**
Trình độ giáo dục	Sở thích, thói quen của người tiêu dùng
Quy mô dân số và mức tăng trưởng	Tập quán và phương thức kinh doanh
Cơ cấu theo độ tuổi	Chuẩn mực văn hóa, xã hội
	Ngôn ngữ
Đặc điểm địa lý	**Các yếu tố chính trị và luật pháp**
Khí hậu	Các ưu tiên của quốc gia
Diện tích quốc gia	Mức độ ổn định chính trị
Mật độ dân số ở thành thị và nông thôn	Thái độ của chính quyền về thương mại toàn cầu
Cơ sở hạ tầng và khả năng tiếp cận thị trường	Mức độ quan liêu của quan chức
	Chính sách tiền tệ và quy chế thương mại
Các yếu tố kinh tế	
Quy mô và tốc độ tăng trưởng GDP	
Phân phối thu nhập	
Cơ cấu ngành	
Tài nguyên thiên nhiên	
Nguồn nhân lực và tài chính	

QUYẾT ĐỊNH CÁCH THỨC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG

Sau khi quyết định sẽ bán hàng ở một thị trường nước ngoài, doanh nghiệp phải xác định hình thức thâm nhập phù hợp nhất. Họ có thể chọn giải pháp *xuất khẩu*, *liên doanh* hay *đầu tư trực tiếp*. ✱Hình 19.2 cho thấy 3 chiến lược thâm nhập thị trường cùng các phương án được đề xuất bởi từng chiến lược. Trong hình, mỗi chiến lược thành công không chỉ bao gồm các cam kết và nguy cơ, mà còn nhiều sự kiểm soát cùng lợi nhuận tiềm năng hơn.

Lời tác giả: Một doanh nghiệp có nhiều cách để thâm nhập thị trường quốc tế, từ cách đơn giản nhất là xuất khẩu hàng vào thị trường đó, thiết lập liên doanh với đối tác địa phương, cho tới việc thành lập doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài.

✱Hình 19.2 Chiến lược thâm nhập thị trường



Xuất khẩu

Xuất khẩu là hình thức đơn giản nhất trong việc thâm nhập thị trường nước ngoài. Doanh nghiệp có thể xuất khẩu theo kiểu thụ động một khi có lượng hàng dư thừa, hoặc có thể chủ động xây dựng chiến lược xuất khẩu hàng vào một thị trường mục tiêu. Trong cả hai trường hợp, doanh nghiệp tạo ra sản phẩm từ trong nước. Họ có thể thực hiện việc thích ứng sản phẩm cho phù hợp với thị trường xuất khẩu hoặc cũng có thể không. Việc xuất khẩu dẫn đến sự thay đổi rất nhỏ đối với dòng sản phẩm, cơ cấu tổ chức, mức độ đầu tư và mục tiêu của doanh nghiệp.

Xuất khẩu
Thâm nhập thị trường nước ngoài bằng cách bán sản phẩm được sản xuất trong nước, thường là với ít sự thay đổi.

Các doanh nghiệp thường bắt đầu với hình thức *xuất khẩu gián tiếp* và làm việc thông qua một vài tổ chức độc lập làm đại lý marketing. Xuất khẩu gián tiếp cần mức đầu tư thấp vì doanh nghiệp không cần xây dựng bộ máy hay mạng lưới bán hàng ở nước ngoài. Điều này đồng nghĩa với mức độ rủi ro thấp. Đại lý marketing tự đảm trách việc xây dựng quan hệ và cung cấp dịch vụ cho khách hàng nên doanh nghiệp hiếm khi phải ra quyết định. Dần dần, doanh nghiệp có thể tiến tới hình thức *xuất khẩu trực tiếp* bằng cách tự quản lý hàng

xuất khẩu của mình. Với hình thức này, mức đầu tư và khả năng rủi ro có thể sẽ cao hơn, nhưng đi kèm đó là khả năng lợi nhuận tốt hơn.

Liên doanh

Hình thức thứ hai để thâm nhập thị trường nước ngoài là thành lập **liên doanh** với đối tác tại quốc gia đó để sản xuất hoặc marketing hàng hóa hay dịch vụ. Liên doanh khác với hình thức xuất khẩu ở chỗ có sự xuất hiện của đối tác địa phương, đồng thời cũng khác với hình thức đầu tư trực tiếp ở chỗ pháp nhân mới thành lập có sự tham gia góp vốn của đối tác đó. Có 4 hình thức liên doanh là *cấp phép, hợp đồng sản xuất, hợp đồng quản lý* và *đồng sở hữu*.

Cấp phép

Cấp phép là hình thức đơn giản để một nhà sản xuất thâm nhập thị trường nước ngoài, theo đó, doanh nghiệp sẽ ký hợp đồng cấp phép cho một đối tác. Với việc trả một khoản phí, đối tác nhận cấp phép sẽ được phép sử dụng quy trình sản xuất, thương hiệu, bằng sáng chế, bí quyết kinh doanh và những giá trị khác. Như vậy, doanh nghiệp có thể thâm nhập thị trường với mức độ rủi ro thấp, còn đối tác được khai thác bí quyết kinh doanh cũng như các sản phẩm đã có thương hiệu của doanh nghiệp, thay vì phải bắt đầu từ con số không.

Liên doanh
Thâm nhập thị trường nước ngoài bằng cách liên kết với các doanh nghiệp nước ngoài để sản xuất hoặc bán một hàng hóa/dịch vụ.

Cấp phép
Thâm nhập thị trường nước ngoài thông qua việc phát triển một thỏa thuận hợp tác với một doanh nghiệp được cấp phép ở thị trường nước ngoài.

Ở Nhật Bản, bia Budweiser được chưng cất tại các nhà máy của Kirin, và Mizkan sản xuất nước chanh Sunkist cùng các loại thức uống và bánh kẹo khác. ✱Tokyo Disney Resort được sở hữu và vận hành bởi Công ty Oriental Land theo cấp phép từ Công ty Walt Disney. Việc cấp phép 45 năm theo nhượng quyền Disney đòi hỏi mức phí cấp phép cộng với tỷ lệ phần trăm tiền vào thị trường, cùng doanh số bán hàng thực phẩm và hàng hóa khác. Coca-Cola tiến hành các chương trình marketing trên toàn thế giới bằng cách cấp phép cho các nhà đóng chai trên khắp thế giới và cung cấp cho họ loại si-rô cần thiết để sản xuất sản phẩm. Các đối tác đóng chai toàn cầu của công ty bao gồm từ Công ty Đóng chai Coca-Cola của Ả Rập Xê Út đến nhà sản xuất bia SABMiller ở châu Phi, Coca-Cola Hellenic có trụ sở tại châu Âu, nơi đóng chai và tiếp thị 136 thương hiệu Coca-Cola cho 593 triệu người ở 28 quốc gia, từ Ý và Hy Lạp đến Nigeria và Nga.[30]



✱Cấp phép quốc tế: Tokyo Disney Resort thuộc sở hữu và điều hành bởi Công ty Oriental Land (một công ty phát triển của Nhật Bản) theo cấp phép từ Công ty Walt Disney.
Yuriko Nakao/Reuters

Tuy nhiên, hình thức cấp phép cũng ẩn chứa nhiều rủi ro. Doanh nghiệp cấp phép không thể kiểm soát chặt chẽ đơn vị nhận cấp phép như khi họ tự đảm trách quá trình hoạt động. Hơn nữa, nếu đơn vị này thành công, doanh nghiệp cấp phép đã mất đi một phần lợi nhuận, và khi kết thúc hợp đồng, có thể họ đã có một đối thủ cạnh tranh mới do chính mình tạo ra.

Hợp đồng sản xuất

Một giải pháp khác là **hợp đồng sản xuất**, khi doanh nghiệp hợp tác với các nhà sản xuất ở nước ngoài để sản xuất sản phẩm hay cung cấp dịch vụ. Ví dụ, P&G phục vụ 650 triệu người tiêu dùng trên khắp Ấn Độ với sự trợ giúp của 9 cơ sở hợp đồng sản xuất tại đó. Và Volkswagen ký hợp đồng với nhà sản xuất ô tô lớn nhất của Nga, GAZ Group, để sản xuất Volkswagen Jettas cho thị trường Nga cũng như Skoda (công ty con của Volkswagen tại Cộng hòa Séc) với các mẫu Octavia và Yeti được bán tại đây.[31] Nhược điểm của phương thức hợp đồng sản xuất là doanh nghiệp thiếu khả năng kiểm soát quá trình sản xuất và phải chia bớt lợi nhuận cho đơn vị gia công. Ưu điểm là có thể triển khai nhanh, rủi ro thấp và có cơ hội để sau này hợp tác liên doanh hoặc thâu tóm đơn vị gia công. Hợp đồng sản xuất cũng có thể giảm chi phí đầu tư nhà máy, vận chuyển và thuế quan, đồng thời giúp đáp ứng các yêu cầu sản xuất tại địa phương của nước sở tại.

Hợp đồng sản xuất
Một hoạt động liên doanh trong đó doanh nghiệp ký hợp đồng với các nhà sản xuất ở thị trường nước ngoài để sản xuất sản phẩm hay cung cấp dịch vụ cho họ.

Hợp đồng quản lý

Hợp đồng quản lý
Một hoạt động liên doanh trong đó doanh nghiệp trong nước cung cấp kỹ năng quản lý cho một doanh nghiệp nước ngoài là đơn vị bỏ vốn đầu tư; doanh nghiệp trong nước xuất khẩu dịch vụ quản lý chứ không phải hàng hóa.

Dưới hình thức **hợp đồng quản lý**, doanh nghiệp trong nước cung cấp kỹ năng quản lý cho một doanh nghiệp nước ngoài là đơn vị bỏ vốn đầu tư. Trong trường hợp này, thứ mà họ xuất khẩu là dịch vụ quản lý chứ không phải hàng hóa. Hilton áp dụng hình thức này khi quản lý các khách sạn trên thế giới. Ví dụ như chuỗi khách sạn DoubleTree của Hilton tại các quốc gia từ Anh và Ý đến Peru và Costa Rica, Trung Quốc, Nga và Tanzania. Tài sản thuộc sở hữu của các nước này, còn Hilton giữ trọng trách quản lý bằng kinh nghiệm đã được chứng minh của mình.[32]

Hợp đồng quản lý là phương thức ít rủi ro để thâm nhập một thị trường nước ngoài và thu được lợi nhuận ngay từ ban đầu. Hợp đồng còn hấp dẫn hơn nếu có điều khoản cho phép đơn vị quản lý sau này được mua cổ phần trong tài sản mà họ quản lý. Tuy nhiên, sẽ là không sáng suốt nếu thỏa thuận này cho phép chủ đầu tư khai thác quá mức kỹ năng quản lý của đơn vị cung cấp dịch vụ hoặc thậm chí thu lợi nhiều hơn nữa nếu có thể tuyển dụng toàn bộ nhân lực. Hợp đồng quản lý cũng nên có điều khoản ngăn chặn không cho chủ đầu tư tự điều hành trong một thời gian nhất định.

Đồng sở hữu

Đồng sở hữu bao gồm một doanh nghiệp hợp lực với các nhà đầu tư nước ngoài để thành lập một pháp nhân trong nước, theo đó, các bên cùng có chung quyền sở hữu và kiểm soát. Một doanh nghiệp có thể mua một cơ sở từ đối tác địa phương hoặc cả hai cùng thành lập liên doanh mới. Việc đồng sở hữu có thể xuất phát từ lý do kinh tế hay chính trị. Ví dụ, đối tác địa phương có thể thiếu nguồn lực vật chất, tài chính hay kỹ năng quản lý để tự đảm trách hoạt động kinh doanh. Hoặc chính quyền có thể yêu cầu hình thức đồng sở hữu là điều kiện để thâm nhập thị trường. Hong Kong Disneyland và Shanghai Disneyland của Disney đều là đồng sở hữu với Tập đoàn Shanghai Shendi do Chính phủ Trung Quốc quản lý. Disney sở hữu 43% của Shanghai Resort; Tập đoàn Shanghai Shendi sở hữu 57%.[33]

Thông thường, các doanh nghiệp thành lập hình thức đồng sở hữu để hợp nhất những thế mạnh bổ sung của họ trong việc phát triển cơ hội marketing toàn cầu. ✱Ví dụ, để tăng sự hiện diện cũng như sức ảnh hưởng địa phương trên thị trường điện thoại di động và máy tính bảng Trung Quốc, nhà sản xuất chip Intel gần đây đã trả 1,5 tỷ đô-la cho quyền sở hữu 20% tại Tsinghua Unigroup do nhà nước Trung Quốc điều hành, tổ chức này cũng đang sở hữu 2 công ty sản xuất chip di động trong nước. Đầu tư vào đồng sở hữu sẽ giúp Intel hiểu rõ hơn về người tiêu dùng Trung Quốc. Nó cũng có thể giúp Intel được đối xử tốt hơn bởi các nhà quản lý Trung Quốc. Cho đến nay, Intel đã không bị ảnh hưởng bởi cuộc đàn áp gần đây của Trung Quốc đối với các công ty công nghệ nước ngoài như đối thủ Qualcomm và các nhà sản xuất phần mềm Microsoft và Symantec.[34]

Đồng sở hữu
Một hoạt động hợp tác trong đó doanh nghiệp hợp lực với các nhà đầu tư nước ngoài để thành lập một pháp nhân trong nước, theo đó các bên cùng có chung quyền sở hữu và kiểm soát.



✱Đồng sở hữu và đầu tư trực tiếp: Để tăng hiểu biết cũng như ảnh hưởng của mình trong thị trường thiết bị di động khổng lồ của Trung Quốc, Intel đã đầu tư mạnh vào các liên doanh đồng sở hữu và những cơ sở sản xuất của riêng mình.
ICHPL Imaginechina

Tuy nhiên, hình thức đồng sở hữu cũng có nhiều nhược điểm. Các đối tác có thể không đồng thuận trong chiến lược đầu tư, marketing hoặc những vấn đề khác. Trong khi nhiều đối tác Mỹ muốn dành lợi nhuận để tái đầu tư thì đối tác địa phương lại thích rút ra để phân chia; trong khi người Mỹ nhấn mạnh vai trò của hoạt động marketing, đối tác địa phương lại tập trung cho khâu bán hàng.

Đầu tư trực tiếp

Hình thức cao nhất trong việc thâm nhập một thị trường nước ngoài chính là **đầu tư trực tiếp** – xây

dựng nhà máy sản xuất hay lắp ráp ngay tại quốc gia đó. Ví dụ, ngoài các liên doanh đồng sở hữu ở Trung Quốc, Intel cũng đã đầu tư đáng kể vào các cơ sở sản xuất và nghiên cứu của riêng mình tại đó. Gần đây, công ty đã chi 1,6 tỷ đô-la để nâng cấp nhà máy sản xuất chip hàng chục năm tuổi ở thành phố Thành Đô, miền trung Trung Quốc và 2,5 tỷ đô-la để xây dựng một nhà máy chế tạo mới ở Dalian, một thành phố cảng ở phía đông bắc Trung Quốc. "Trung Quốc là thị trường tăng trưởng nhanh nhất của chúng tôi," CEO của Intel nói, "và chúng tôi tin rằng mình phải đầu tư vào các thị trường có tiềm năng tăng trưởng trong tương lai để phục vụ khách hàng tốt hơn."[35]

Đầu tư trực tiếp
Thâm nhập thị trường nước ngoài bằng cách phát triển các cơ sở sản xuất hoặc lắp ráp tại nước ngoài.

Nếu một doanh nghiệp đã có nhiều kinh nghiệm xuất khẩu và nếu thị trường nước ngoài đủ lớn, việc tổ chức sản xuất ở nước ngoài có nhiều ưu điểm. Doanh nghiệp có chi phí thấp hơn do nguồn lao động và nguyên liệu rẻ, các ưu đãi đầu tư của nước sở tại và tiết kiệm được cước vận chuyển. Doanh nghiệp cũng có điều kiện xây dựng hình ảnh tại đây do mang lại cơ hội việc làm, thắt chặt mối quan hệ với chính quyền, khách hàng, nhà cung cấp cũng như với đơn vị phân phối. Cuối cùng, doanh nghiệp có thể chủ động hoàn toàn trong việc kiểm soát hoạt động đầu tư cũng như phát triển chiến lược sản xuất và marketing để phục vụ mục tiêu dài hạn của mình.

Nhược điểm chính của hình thức đầu tư trực tiếp là mức độ rủi ro cao mà doanh nghiệp gặp phải như hạn chế về chính sách tiền tệ, sự mất giá của đồng tiền, sự suy giảm của thị trường hoặc các thay đổi từ chính phủ. Trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải chấp nhận những rủi ro này nếu muốn gia nhập và kiếm lời từ thị trường nước sở tại.

QUYẾT ĐỊNH VỀ CHƯƠNG TRÌNH MARKETING TOÀN CẦU

Lời tác giả: Quyết định marketing toàn cầu thường dẫn tới một vấn đề: Một doanh nghiệp sẽ thích ứng chương trình và chiến lược marketing của mình đến mức độ nào để phù hợp với thị trường địa phương? Câu trả lời của Boeing có lẽ sẽ khác so với McDonald's.

Doanh nghiệp hoạt động trên một hay nhiều thị trường nước ngoài phải quyết định mức độ thích ứng chương trình và chiến lược marketing theo điều kiện địa phương. Ở mức độ cao nhất là những doanh nghiệp toàn cầu sử dụng **chiến lược marketing toàn cầu tiêu chuẩn hóa**, nghĩa là sử dụng đồng nhất một phương thức cho tất cả các thị trường của họ trên thế giới. Ở một mức độ khác là **chiến lược marketing toàn cầu thích ứng**, trong đó nhà sản xuất điều chỉnh chiến lược marketing và các yếu tố hỗn hợp cho từng thị trường mục tiêu, nhấp nhận tăng thêm chi phí với hy vọng giành được thị phần và lợi nhuận tốt hơn.

Chiến lược marketing toàn cầu tiêu chuẩn hóa
Một chiến lược marketing toàn cầu mà về cơ bản doanh nghiệp sử dụng đồng nhất chiến lược marketing và marketing hỗn hợp ở tất cả các thị trường quốc tế.

Việc áp dụng chiến lược và chương trình marketing toàn cầu tiêu chuẩn hóa hay toàn cầu thích ứng là chủ đề tranh luận gay cấn trong

Chiến lược marketing toàn cầu thích ứng
Một chiến lược marketing toàn cầu dựa trên việc điều chỉnh chiến lược marketing và các yếu tố hỗn hợp cho từng thị trường mục tiêu quốc tế, tốn nhiều chi phí hơn với hy vọng sẽ tạo ra thị phần và lợi nhuận lớn hơn.

nhiều năm. Một mặt, một số người làm marketing tin rằng công nghệ đã và đang khiến cho thế giới thu nhỏ lại, và người tiêu dùng trên thế giới ngày càng trở nên đồng nhất. Đây là nền tảng cho những thương hiệu toàn cầu và chiến lược marketing đã được tiêu chuẩn chuẩn hóa. Thương hiệu toàn cầu tiêu chuẩn hóa sẽ tạo ra sức mạnh thương hiệu và chi phí giảm do lợi thế kinh tế nhờ quy mô.



✱**Cân bằng toàn cầu hóa – địa phương hóa:** Hãng mỹ phẩm và chăm sóc sắc đẹp khổng lồ L'Oreal đã cân bằng khả năng đáp ứng thương hiệu địa phương và ảnh hưởng thương hiệu toàn cầu, khiến nó trở thành "Liên hiệp quốc Sắc đẹp."
Marc Piasecki/Stringer/Getty Images

Mặt khác, khái niệm marketing cho thấy các chương trình marketing sẽ hiệu quả hơn nếu được thiết kế theo nhu cầu riêng của từng nhóm khách hàng mục tiêu. Nếu đứng trên phạm vi quốc gia, khái niệm này cũng sẽ đúng trên phạm vi thị trường quốc tế. Mặc cho quá trình toàn cầu hóa, vẫn có sự khác biệt lớn về nền tảng văn hóa của người tiêu dùng ở các quốc gia. Họ vẫn có sự khác biệt về sở thích, nhu cầu, mức độ chi tiêu và thói quen mua sắm. Do những thói quen này không dễ để thay đổi, phần lớn những người làm marketing ngày nay điều chỉnh sản phẩm, giá cả, kênh phân phối và chương trình xúc tiến cho phù hợp với sở thích của người tiêu dùng ở mỗi quốc gia.

Tuy nhiên, tiêu chuẩn hóa trên phạm vi toàn cầu không phải là vấn đề "được ăn cả ngã về không", mà là vấn đề mức độ. Phần lớn những những người làm marketing quốc tế đều nhất trí là các doanh nghiệp nên "suy nghĩ kiểu toàn cầu nhưng hành động kiểu địa phương", đồng thời tìm cách cân bằng giữa tiêu chuẩn hóa và thích ứng. Chiến lược tổng thể của doanh nghiệp nên đưa ra định hướng chiến lược toàn cầu, và các bộ phận cấp vùng hay quốc gia nên tập trung điều chỉnh chiến lược đó cho từng thị trường cụ thể.

✱Hãy nghiên cứu trường hợp của L'Oreal, nhà sản xuất mỹ phẩm lớn nhất thế giới. L'Oreal và các thương hiệu của nó nổi tiếng trên toàn thế giới xét về phạm vi và sức hấp dẫn. Các thương hiệu nổi tiếng của công ty có nguồn gốc từ nhiều nền văn hóa khác nhau, bao gồm Pháp (L'Oreal Paris, Garnier, Lancome), Mỹ (Maybelline, Kiehl's, SoftSheen-Carson, Ralph Lauren, Urban Decay, Clarisonic, Redken), Anh (The Body Shop), Ý (Giorgio Armani) và Nhật Bản (Shu Uemura). Nhưng thành công quốc tế nổi bật của công ty đến từ việc đạt được sự cân bằng toàn cầu hóa – địa phương hóa, từ đó điều chỉnh và khác biệt hóa các thương hiệu nổi tiếng của L'Oreal để đáp ứng nhu cầu địa phương, đồng thời quảng bá những thương hiệu này trên các thị trường thế giới để tối ưu hóa tác động toàn cầu của chúng:[36]

L'Oreal đào sâu nghiên cứu để hiểu được định nghĩa về đẹp đối với người tiêu dùng ở các khu vực khác nhau trên thế giới, với những hiểu biết được thu thập qua mọi thứ, từ trực tiếp tới nhà khách hàng cho đến các quan sát trong phòng thí nghiệm được trang bị thiết bị công nghệ cao. Một người phụ nữ Trung Quốc dành bao nhiêu phút cho quy trình làm đẹp buổi sáng? Ở Bangkok mọi người có thói quen gội đầu như thế nào? Một phụ nữ Nhật Bản hay một phụ nữ Pháp cần bao nhiêu nét cọ để chuốt xong mascara? L'Oreal đã sử dụng những hiểu biết chi tiết như vậy để tạo ra sản phẩm và định vị cho các thương hiệu tại thị trường địa phương. Ví dụ, hơn 260 nhà khoa học làm việc tại trung tâm nghiên cứu L'Oreal Thượng Hải để thiết kế các sản phẩm theo yêu cầu, từ son môi đến tẩy trang dạng thảo dược hay toner dưa leo đáp ứng thị hiếu tại Trung Quốc.

L'Oreal cũng điều chỉnh hoạt động định vị và marketing thương hiệu theo nhu cầu cũng như kỳ vọng quốc tế. Ví dụ, từ hơn 20 năm trước, công ty đã mua nhà sản xuất đồ trang điểm của Mỹ là Maybelline. Để tái tạo và toàn cầu hóa thương hiệu, công ty đã chuyển trụ sở của Maybelline từ Tennessee đến Thành phố New York và thêm chữ "New York" vào nhãn. Dòng son mang hơi thở hiện đại Big Apple của hãng đã hoạt động tốt với sự định vị thương hiệu trang điểm hàng ngày tầm trung trên toàn cầu. Đồ trang điểm đã sớm mang lại cho Maybelline 20% thị phần trong danh mục đầu tư của mình ở Tây Âu. Định vị theo hướng trẻ hóa này cũng tạo được dấu ấn riêng ở châu Á, nơi ít phụ nữ nhận ra rằng thương hiệu Maybelline "New York" thời thượng thuộc về một đại gia mỹ phẩm Pháp. CEO của L'Oreal đã tổng kết cách tiếp cận toàn cầu của công ty như sau: "Chúng tôi có các thương hiệu toàn cầu, nhưng chúng tôi cần điều chỉnh chúng theo nhu cầu địa phương." Khi một cựu CEO từng phát biểu tại một hội nghị của UNESCO, không một ai chớp mắt khi nghe ông mô tả L'Oreal là "Liên hiệp quốc Sắc đẹp".

19.2 7-ELEVEN: GIÚP CUỘC SỐNG TRỞ NÊN DỄ DÀNG HƠN CHO MỌI NGƯỜI TRÊN TOÀN CẦU

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Người Mỹ thích các cửa hàng tiện lợi. Luôn có một cửa hàng tiện lợi ở ngay góc phố, mở cửa liên tục, 7 ngày một tuần. Cho dù đó là các chuỗi thương hiệu lớn như 7-Eleven và Circle K hoặc những cửa hàng mang thương hiệu nội địa được người dân tin dùng như Mofo-Mart có trụ sở tại Illinois, Bucky's của Nebraska, hoặc Pump 'N Munch của Minnesota, các cửa hàng tiện lợi đã trở thành điểm đến chủ yếu tại Mỹ khi người ta cần mua đồ ăn nhẹ, gas hoặc một số loại hàng hóa mà không muốn di chuyển đến những cửa hàng tạp hóa lớn. Thật khó để tưởng tượng nếu không có cửa hàng tiện lợi thì cuộc sống này sẽ ra sao.

Nhưng hóa ra, khái niệm cửa hàng tiện lợi không có một định nghĩa tiêu chuẩn xuyên biên giới. Hãy nghĩ đến 7-Eleven, một chuỗi cửa hàng tiện lợi càn quét khắp hành tinh. 7-Eleven là chuỗi cửa hàng tiện lợi lớn nhất nước Mỹ, với hơn 10.000 cửa hàng tại 34 tiểu bang. Nhưng nó cũng là chuỗi cửa hàng tiện lợi lớn nhất thế giới, với hơn 56.000 cửa hàng tại 16 quốc gia, tạo ra gần 85 tỷ đô-la doanh thu hàng năm trên toàn thế giới. Thành công toàn cầu của 7-Eleven là kết quả từ việc điều chỉnh các đặc tính về sự tiện lợi tổng thể với từng nhu cầu thị trường riêng biệt.

7-Eleven được thành lập vào năm 1927 khi "Uncle Johnny" Jefferson Green bắt đầu bán sữa, bánh mỳ và trứng tại kho chứa đá của công ty Southland Ice,

nơi ông làm việc, thường vào ngày Chủ nhật và các buổi tối khi những cửa hàng tạp hóa đã đóng cửa. Trong vòng 10 năm, Southland Ice đã mở 60 cửa hàng như vậy, bán các mặt hàng chủ lực cơ bản – mọi thứ từ đồ hộp đến dưa hấu lạnh. Khi chuỗi cửa hàng này phát triển, khái niệm cửa hàng tiện lợi đã bắt đầu nhen nhóm – các cửa hàng nhỏ ở vị trí thuận tiện, số lượng giới hạn các sản phẩm có nhu cầu cao, giao dịch nhanh chóng và dịch vụ thân thiện.

Vào năm 1946, chuỗi cửa hàng đang tăng trưởng rất nhanh này đã mạnh dạn áp dụng lượng thời gian phục vụ lâu hơn – bạn đoán thử xem, từ 7 giờ sáng đến 11 giờ đêm – một thực tế chưa từng thấy vào thời điểm đó. Và để củng cố định vị về sự thuận tiện của mình, chuỗi cửa hàng này đã đổi tên thành 7-Eleven. Để hỗ trợ cho việc mở rộng mang tính đột phá của mình, 7-Eleven đã áp dụng mô hình nhượng quyền thương mại, theo đó các bên nhượng quyền sẽ chia sẻ một số gánh nặng tài chính và vận hành khi tăng trưởng. Đổi lại, 7-Eleven cấp cho người nhượng quyền sự linh hoạt trong việc phục vụ thị hiếu địa phương tại các cửa hàng của họ. Công ty gọi đây là "sáng kiến của nhà bán lẻ" và coi đó là lợi thế cạnh tranh quan trọng. Phục vụ thị hiếu địa phương sau này sẽ trở thành nền tảng cho việc mở rộng ra phạm vi quốc tế của 7-Eleven.

Năm 1969, 7-Eleven trở thành chuỗi cửa hàng tiện lợi đầu tiên vươn ra thế giới, đầu tiên là Canada, tiếp theo là Mexico, và ngay sau đó là Nhật Bản cũng như các thị trường châu Á khác. Ở mỗi thị trường toàn cầu, chuỗi cửa hàng này vẫn duy trì các yếu tố chiến lược quan trọng của mình – kích cỡ cửa hàng nhỏ, định vị về sự tiện lợi và nhận diện thương hiệu toàn cầu – bạn sẽ thấy logo 7-Eleven quen thuộc với các sọc màu đỏ cam, trắng và xanh lá cây ở mỗi cửa hàng 7-Eleven tại bất cứ đâu trên thế giới. Thoạt nhìn, một cửa hàng 7-Eleven ở Tokyo trông khá giống một cửa hàng khác cùng tên ở Teaneck, New Jersey. Nhưng đúng với triết lý "sáng kiến của nhà bán lẻ", 7-Eleven đã khéo léo điều chỉnh các hoạt động của mình trên từng thị trường toàn cầu để phù hợp với những định nghĩa địa phương khác nhau về ý nghĩa của sự "tiện lợi".



Cân bằng toàn cầu – địa phương: Thoạt nhìn, một cửa hàng 7-Eleven ở Tokyo trông khá giống một cửa hàng cùng chuỗi ở Teaneck, New Jersey. Tuy nhiên, 7-Eleven đã khéo léo điều chỉnh hoạt động của mình trên từng thị trường toàn cầu để phù hợp với các định nghĩa địa phương khác nhau về ý nghĩa của sự "tiện lợi".
Rodrigo Reyes Marin/AFLO/Alamy Live News

Hãy xem xét trường hợp của Nhật Bản, một trong những thị trường quốc tế đầu tiên của 7-Eleven. 7-Eleven xuất hiện ở khắp mọi nơi tại đất nước Nhật Bản, với hơn 17.000 cửa hàng – trong đó có 2.300 cửa hàng chỉ riêng ở Tokyo. Nhật Bản hiện là thị trường lớn nhất của công ty. Khi bạn băng qua tấm biển quảng cáo quen thuộc ở bên ngoài một cửa hàng 7-Eleven thông thường tại Nhật Bản và đi vào trong, bạn sẽ thấy một số sự tương phản rõ rệt. Không chỉ là nơi để mua một ổ bánh mỳ hay ly kem Slurpee, thức uống Big Gulp hay hot dog Big Bite, 7-Eleven ở Nhật Bản đã trở thành một dạng quán ăn nổi tiếng nhất của đất nước này.

Vào giờ ăn, các lối đi ở mỗi cửa hàng 7-Eleven tại Nhật Bản đều chật cứng những hàng dài khách quen được phục vụ một số loại thực phẩm tuyệt hảo nhất trên thế giới. Các sản phẩm tiêu biểu bao gồm cơm cá hồi dùng với nước tương xì dầu, doria thịt bò băm phục vụ cùng rượu vang đỏ, thịt gà với gừng kèm rau bina tươi, và những gói cơm ongiri (cơm nắm rong biển) được gói khéo léo sao cho rong biển giòn nhưng cơm vẫn mềm. Các cửa hàng 7-Eleven tại Nhật Bản cũng phục vụ khách hàng nhiều loại đồ uống, bao gồm nước ngọt, bia, rượu sake, rượu sâm banh, rượu mạch nha, rượu vang và hơn 20 loại cà phê đá.

Đây không phải là loại cửa hàng 7-Eleven điển hình tại Mỹ. Các cửa hàng nhận thực phẩm tươi chuyển đến mỗi ngày, hàng hóa tươi mới được đặt đầy kệ và tất cả các loại thực phẩm đều là sản vật địa phương. Thực phẩm còn nóng hổi

được đựng các hộp trưng bày mở sẵn, nhìn giống Trader Joe's hơn là một cửa hàng tiện lợi. Khách hàng Nhật Bản thậm chí có thể đặt thực phẩm và đồ tạp hóa trực tuyến, cửa hàng sẽ giao chúng tại nơi làm việc hoặc tại nhà. Chuỗi cửa hàng này cũng đáp ứng các nhu cầu dịch vụ khách hàng khác. Tại 7-Eleven, khách hàng có thể thanh toán hóa đơn điện thoại hoặc điện nước, gửi thư, chuyển phát bưu kiện và thậm chí mua được cả vé bóng chày.

Đối với 7-Eleven, Nhật Bản có ý nghĩa nhiều hơn chỉ là một thị trường quốc tế đang bùng nổ. Kể từ đầu thập niên 1990, Nhật Bản đã trở thành thị trường quê nhà của 7-Eleven. Khi cửa hàng 7-Eleven có trụ sở tại Dallas gặp khó khăn về tài chính vào năm 1991, đơn vị hoạt động tại Nhật Bản rất thành công này đã cứu trợ, mua phần lớn cổ phần. Năm 2005, 7-Eleven Nhật Bản đã thành lập Seven & I Holdings có trụ sở tại Tokyo, công ty đã mua lại số cổ phần còn lại của 7-Eleven. Nghe có vẻ thật khó tin khi một công ty con phát triển mạnh mẽ đến nỗi có thể mua lại cả công ty mẹ. Sau đó, công ty mẹ mới này đã áp dụng các kỹ năng "sáng kiến của nhà bán lẻ" vốn đã nổi tiếng từ lâu để củng cố đơn vị hoạt động tại Mỹ.

Hoạt động ở bất cứ nơi nào, 7-Eleven đều tìm cách trở thành một phần của văn hóa địa phương. Một ví dụ điển hình là ở Indonesia, một trong những thị trường mới nhất của 7-Eleven. Vào một buổi tối thứ Bảy thông thường, hàng nghìn thanh niên Indonesia tập trung tại một trong số 200 cửa hàng 7-Eleven ở quốc gia này để nhâm nhi cà phê hoặc uống bia tại những chiếc bàn ngoài trời, nghe nhạc trực tiếp và tận hưởng thú vui mới nhất của họ – lướt mạng. Nghe có vẻ giống như Starbucks? Đây không phải là sự trùng hợp. Khi Seven & I Holdings tiến hành phân tích thị trường Indonesia, họ nhận ra việc đi ra ngoài và ngồi chơi không – người dân địa phương gọi là "nongkrong" – là một trò tiêu khiển được yêu thích. Mọi người tập trung tại các khu chợ đường phố, quán ăn vỉa hè và chuỗi đồ ăn nhanh phương Tây chỉ để giết thời gian và buôn chuyện. Tuy nhiên, khi 7-Eleven tiến vào Indonesia, các địa điểm tụ tập như thế đã có sẵn, mặc dù hạn chế và rất ít điểm có wifi. Vì vậy, 7-Eleven Indonesia đã áp dụng khái niệm giống như Starbucks về một vị trí thứ ba – một nơi nào đó để đến, tách biệt với nhà và nơi làm việc.

7-Eleven Indonesia vẫn cung cấp các sản phẩm cơ bản mà một cửa hàng tiện lợi nên có, chẳng hạn như thực phẩm đóng hộp giá rẻ, đồ ăn nhẹ và các loại đồ uống phổ biến. Khung thời gian hoạt động 24/24 của cửa hàng vô cùng thích hợp với nền văn hóa Indonesia không bị ràng buộc bởi thời gian. Nhưng để có sức hút mạnh mẽ hơn đối với những khách hàng từ 18 đến 35 tuổi, 7-Eleven Indonesia cũng chuẩn bị sẵn các bãi đậu xe không mất phí (một tiện ích cao cấp tại quốc đảo bị tắc nghẽn giao thông nghiêm trọng này), một địa điểm cho các ban nhạc địa phương, hưởng thụ điều hòa, kết nối không dây miễn phí và rất nhiều không gian để vui chơi. Không chỉ là một cửa hàng tiện lợi, nơi khách hàng có thể mua đồ ăn nhẹ và các sản phẩm hàng ngày, 7-Eleven Indonesia đã trở thành một địa điểm cực kỳ thu hút để giới trẻ dành thời gian lướt mạng và gặp gỡ bạn bè.

Do đó, chiến lược marketing toàn cầu thích ứng của 7-Eleven đã biến nó thành chuỗi cửa hàng tiện lợi lớn nhất thế giới. Tại bất cứ nơi đâu, nhận diện thương hiệu tổng thể và định vị về sự tiện lợi của 7-Eleven vẫn không đổi: "Tại 7-Eleven, mục tiêu và nhiệm vụ của chúng tôi là làm cho cuộc sống của khách hàng trở nên dễ dàng hơn một chút bằng cách mang đến cho họ những gì họ muốn, vào bất cứ lúc nào và tại bất cứ nơi đâu." Nhưng 7-Eleven cũng biết rằng chiến lược này có thể thay đổi đáng kể từ thị trường này sang thị trường khác. Bí mật thực sự là tích hợp chiến lược 7-Eleven toàn cầu vào cấu trúc của mỗi nền văn hóa địa phương.

Nguồn: Marleen Dieleman, Ishtiaq Mahmood và Peter Darmawan, "7-Eleven Indonesia Innovating in Emerging Markets," *Ivey Publishing*, ngày 15/9/2015, www.iveycases.com/ProductView.aspx?id=73622; Taryn Stenvei, "What 7-Elevens in Tokyo Taught Me about Japan," *AWOL*, ngày 11/9/2014, http://awol.com.au/what-7-elevens-in-tokyo-taught-me-about-japan/98; Justin Moyer, "In Honor of 7/11: How Japan Slurped Up 7-Eleven," *Washington Post*, ngày 11/7/2014, www.washingtonpost.com/news/morning-mix/wp/2014/07/11/in-honor-of-711-how-japan-slurped-up-7-eleven/; Margot Huber, "Hangout Haven," *Business Today*, ngày 26/5/2013, http://businesstoday.intoday.in/story/london-business-school-case-study-on-7-eleven/1/194769.html; George Martin Sirait và Michele Ford, "Revolutionizing Retail," *Inside Indonesia*, tháng 4-6/2014, www.insideindonesia.org/revolutionising-retail; http://corp.7-eleven.com/corp/7-eleven-profile và http://franchise.7-eleven.com/franchise/our-iconic-brand, truy cập tháng 10/2016.

Nhìn chung, các thương hiệu địa phương vẫn chiếm tỷ lệ lớn trong sức mua của thị trường. Hầu hết người tiêu dùng, dù ở bất cứ nơi nào, đều sống một cuộc sống rất bình dị. Vì vậy, một thương hiệu toàn cầu phải thu hút người tiêu dùng ở cấp địa phương, tôn trọng văn hóa và trở thành một phần của nó. Ví dụ, 7-Eleven đã trở thành chuỗi cửa hàng tiện lợi lớn nhất thế giới bằng cách khéo léo thích ứng hoạt động của mình trên từng thị trường toàn cầu để phù hợp với các định nghĩa địa phương khác nhau về ý nghĩa của "sự tiện lợi" (xem Tình huống thực tế 19.2).

Sản phẩm

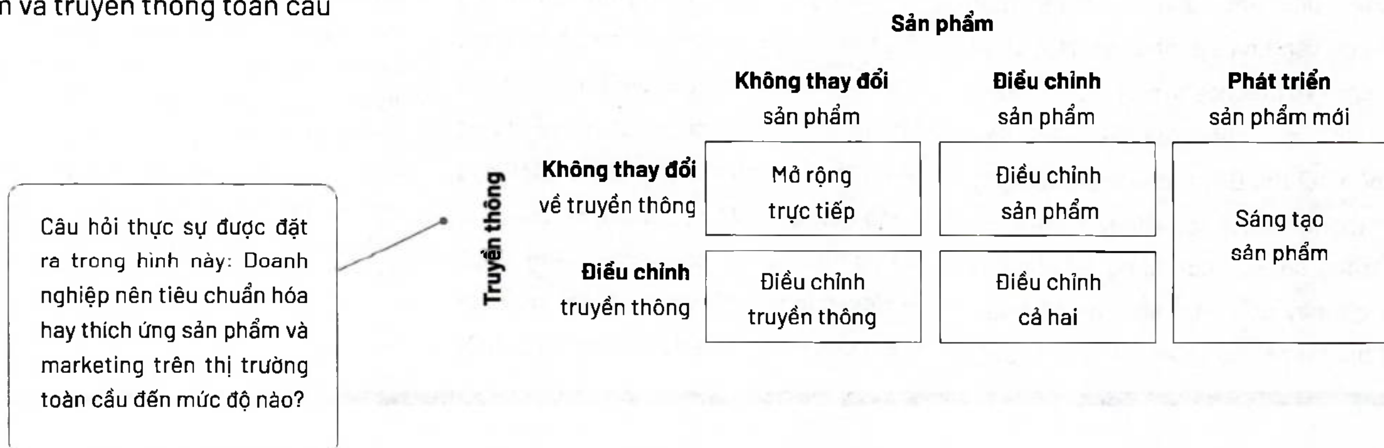
Năm chiến lược được sử dụng để điều chỉnh các chiến lược truyền thông marketing sản phẩm phù hợp với thị trường toàn cầu (xem ✱Hình 19.3).[37] Trước tiên, chúng ta sẽ thảo luận về ba chiến lược sản phẩm và sau đó là hai chiến lược truyền thông.

Mở rộng trực tiếp sản phẩm là marketing một sản phẩm ở thị trường nước ngoài mà không thực hiện bất kỳ sự thay đổi đáng kể nào đối với sản phẩm đó. Ban quản trị cấp cao có thể nói với người làm marketing của mình: "Đây là sản phẩm và hãy tìm khách hàng." Tuy nhiên, việc đầu tiên nên làm là tìm hiểu nhu cầu sử dụng của người tiêu dùng ngoại quốc đối với sản phẩm này và hình thức mà họ ưa thích.

Mở rộng trực tiếp sản phẩm đã thành công với một số sản phẩm nhưng lại thất bại thảm hại với những sản phẩm khác. iPad của Apple, dao cạo của Gillette, công cụ của Black&Decker đã được bán thành công trên toàn cầu mà không cần điều chỉnh mẫu mã. Nhưng sau khi giới thiệu sản phẩm JELL-O dạng bột vào thị trường Anh, General Foods mới phát hiện ra rằng người tiêu dùng xứ sương mù thích sản phẩm này ở dạng lỏng hay dạng bánh hơn. Tương tự, Philips chỉ kiếm được lợi nhuận ở thị trường Nhật Bản sau khi điều chỉnh giảm kích cỡ máy pha cà phê của mình

Mở rộng trực tiếp sản phẩm
Marketing một sản phẩm ở thị trường nước ngoài mà không thực hiện bất kỳ sự thay đổi nào đối với sản phẩm đó.

✱HÌNH 19.3 Năm chiến lược sản phẩm và truyền thông toàn cầu



cho phù hợp với các ngăn kệ bếp nhỏ hơn của người Nhật; cũng như bán dao cạo râu nhỏ hơn để có thể phù hợp với kiểu bàn tay nhỏ hơn của người Nhật. Và doanh số tủ lạnh của Panasonic tại Trung Quốc đã tăng gấp 10 lần trong một năm sau khi họ giảm 15% chiều rộng của tủ lạnh để phù hợp với kiểu nhà bếp nhỏ hơn của Trung Quốc.[38] Lợi thế của mở rộng trực tiếp sản phẩm là không làm phát sinh chi phí phát triển sản phẩm, thay đổi quy trình sản xuất hoặc xây dựng chiến lược truyền thông mới. Tuy nhiên, về lâu dài, điều này có thể gây lãng phí nếu sản phẩm không thỏa mãn khách hàng tại một thị trường nước ngoài nào đó.



✱**Thích ứng sản phẩm:** Tại Ấn Độ, Dunkin' Donuts bán đầy đủ các loại donut đặc trưng cho văn hóa Ấn Độ. Hơn thế nữa, công ty đã điều chỉnh toàn bộ thực đơn, các hoạt động và thậm chí tên gọi trở thành Dunkin' Donuts & More để phù hợp với văn hóa địa phương.
Bloomberg via Getty Images

Điều chỉnh sản phẩm là thay đổi một số chi tiết trên sản phẩm để đáp ứng nhu cầu hay điều kiện của thị trường mới. Ví dụ, tại Mỹ, Dunkin' Donuts bán loại donut tráng gương, phủ đường bột, thạch, phủ kem và sô cô la cho khách hàng vào buổi sáng trên đường đi làm. Tuy nhiên, tại Hàn Quốc, bạn sẽ tìm thấy một loại donut làm từ dầu ô liu và tinh bột sắn gọi là Chewisty. Ở Trung Quốc, Dunkin' bán các loại donut kèm pudding xoài hoặc trà xanh; ở Nga là donut chứa đầy kem béo ngậy. Dù ở bất cứ thị trường nào trên toàn cầu, thứ mà Dunkin' Donuts đang điều chỉnh và thích ứng không chỉ là thực đơn. ✱Ví dụ, ở Ấn Độ, công ty cũng đã điều chỉnh thực đơn, cách thức hoạt động và thậm chí cả tên của mình để phù hợp với văn hóa địa phương:[39]

> "Đến gần đây bà tôi mới biết một chiếc donut trông như thế nào," một nhân viên bán hàng người Ấn Độ khoảng 20 tuổi nói khi đang thưởng thức một chiếc bánh mỳ kẹp thịt gà nguyên bản của Dunkin' Donuts. "Tôi không nghĩ sẽ có người nào đến [đây] chỉ để mua một chiếc donut." Hóa ra, người tiêu dùng Ấn Độ không có thói quen khởi đầu ngày mới bằng đồ ngọt ngay cả khi họ ăn sáng. Mọi người thường ăn sáng ở nhà với gia đình. Và không giống như người Mỹ, họ có thể tráng miệng bằng một chiếc donut, với điều kiện là vẫn phải ăn bữa truyền thống trước.
>
> Vì vậy, Dunkin' Donuts đã xây dựng lại chiến lược cho thị trường Ấn Độ, thực hiện một sự thay đổi mạnh mẽ từ một thương hiệu "chỉ phục vụ từ sáng đến trưa" thành một thương hiệu "có thể phục vụ từ chiều đến tối". Khi bắt đầu chiến dịch, công ty đã thay đổi giờ làm việc của cửa hàng, mở cửa muộn hơn vào buổi sáng và đóng cửa muộn hơn vào ban đêm. Nó thậm chí còn đổi tên sang thành "Dunkin' Donuts & More." Ngoài ra, chuỗi cửa hàng còn có đầy đủ các loại donut đặc trưng cho văn hóa Ấn Độ – nhồi, phủ topping và tráng gương mọi loại thực phẩm từ bánh pudding gạo, hoa nghệ tây cho đến quả hồ trăn nghiền nát. (Những thương hiệu donut bán chạy hàng đầu ở Ấn Độ bao gồm "It's a Mistake" – donut từ sô cô la trắng với ổi và ớt ở phía trên). Nhưng Dunkin' tập trung hơn vào việc nhấn mạnh donut là

Thích ứng sản phẩm
Thay đổi một số chi tiết trên sản phẩm để đáp ứng các điều kiện của địa phương hoặc nhu cầu của thị trường nước ngoài.

Sáng tạo sản phẩm
Tạo ra sản phẩm hay dịch vụ mới cho thị trường nước ngoài.

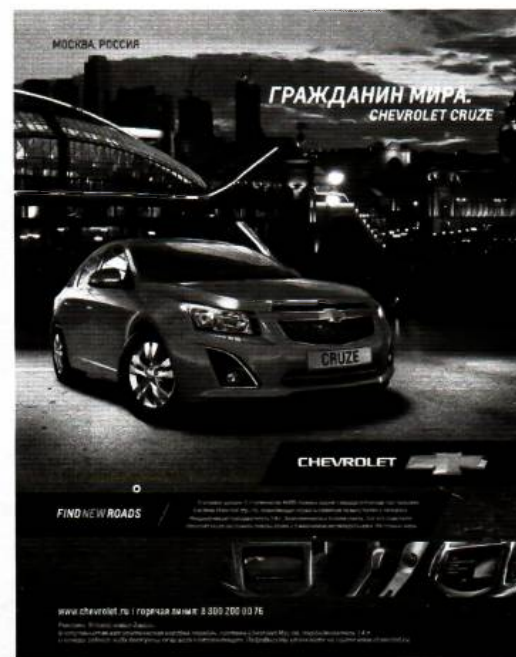
món tráng miệng sau bữa ăn. Để phù hợp với cái tên mới có thêm chữ "& More", thực đơn cả ngày của Dunkin' bao gồm các loại bánh mỳ mặn, bánh bao và 8 loại bánh mỳ kẹp thịt (không có thịt bò), như Brute Tough Guy Veg Burger. Thực đơn này đang được ưa chuộng tại thị trường Ấn Độ, và Dunkin' Donuts dự định sẽ mở thêm 100 cửa hàng tại Ấn Độ vào năm tới.

Sáng tạo sản phẩm bao gồm việc tạo ra một thứ gì đó mới mẻ nhằm đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng ở một thị trường cụ thể. Khi thị trường đã lan rộng ra toàn cầu, các doanh nghiệp từ nhà sản xuất thiết bị và sản xuất ô tô đến nhà sản xuất kẹo và nước giải khát đã đáp ứng nhu cầu mua hàng đặc biệt của người tiêu dùng có thu nhập thấp ở những nền kinh tế đang phát triển.

Ví dụ, Haier – nhà sản xuất thiết bị Trung Quốc đã phát triển sản phẩm máy giặt chắc chắn hơn cho người tiêu dùng nông thôn ở các thị trường mới nổi, vì họ phát hiện ra rằng loại máy giặt nhẹ hơn thường bị dính bùn khi người dân sử dụng chúng để làm sạch rau cũng như quần áo. Và nhà sản xuất năng lượng mặt trời d.light Solar đã phát triển hệ thống chiếu sáng gia đình sử dụng năng lượng mặt trời giá cả phải chăng cho hàng trăm triệu người ở các nước đang phát triển, nơi mà điện ổn định là cả một vấn đề. Đèn treo và đèn pin cầm tay của d.light không cần nguồn năng lượng nào khác ngoài năng lượng mặt trời và thời gian sử dụng lên tới 15 giờ trong một lần sạc. Công ty có số lượng người dùng lên đến 51 triệu người, mỗi tháng có thêm 1 triệu người dùng và có kế hoạch đạt 100 triệu người dùng vào năm 2020.[40]

Quảng bá

Các doanh nghiệp có thể chọn lựa một trong hai cách: hoặc giữ nguyên chiến lược truyền thông đã thực hiện trong nước để áp dụng ra nước ngoài hoặc điều chỉnh cho mỗi thị trường. Hãy xem xét thông điệp quảng cáo. Một số doanh nghiệp toàn cầu sử dụng các mẫu quảng cáo đã được chuẩn hóa trên toàn thế giới. Ví dụ, Chevrolet gần đây đã thay đổi chủ đề quảng cáo và định vị tập trung vào thị trường quê nhà là nước Mỹ, từ cái tên "Chevy Runs Deep" trước đây được thay bằng chủ đề mang tính toàn cầu hơn có tên "Find New Roads". Chủ đề mới có thể "hoạt động hiệu quả trên tất cả các thị trường" – một giám đốc marketing của GM cho biết. ✱"Chủ đề có ý nghĩa ở các thị trường trưởng thành như Mỹ cũng như các thị trường mới nổi như Nga và Ấn Độ, nơi có tiềm năng tăng trưởng liên tục lớn nhất." Đây là thời điểm thích hợp để truyền tải một thông điệp mang thương hiệu Chevy phù hợp hơn trên toàn cầu. Chevrolet bán xe hơi tại hơn 140 quốc gia và gần 2/3 doanh số của nó hiện đang ở các thị trường quốc tế bên ngoài nước Mỹ, so với chỉ 1/3 của một thập kỷ trước.[41]



✱Tiêu chuẩn hóa truyền thông: Với gần 2/3 doanh số bán hàng hiện tại đến từ bên ngoài nước Mỹ, gần đây, Chevy đã chuyển sang một chủ đề quảng cáo và định vị mới, toàn cầu hơn có tên "Find New Roads", chủ đề này có ý nghĩa ở tất cả các thị trường trên toàn thế giới, và đây là ở Nga.
General Motors, LLC 2011

Tất nhiên, ngay cả trong các chiến dịch truyền thông được tiêu chuẩn hóa cao, một số điều chỉnh có thể được yêu cầu khi có sự khác biệt về ngôn ngữ và văn hóa. Ví dụ, quảng cáo cho chiến dịch "Live for Now" trẻ trung của Pepsi có giao diện tương tự trên toàn thế giới nhưng được điều chỉnh ở các thị trường toàn cầu khác nhau, đặc trưng cho người tiêu dùng, ngôn ngữ và sự kiện ở từng địa phương. Tương tự, tại các thị trường phương Tây, nhà bán lẻ quần áo bình dân H&M chạy những quảng cáo thời trang có sử dụng người mẫu với phong cách hở da thịt khá nhiều. Nhưng ở Trung Đông, nơi thái độ của người dân đối với ảnh khỏa thân công khai vẫn còn rất bảo thủ, nhà bán lẻ này chạy các quảng cáo tương tự nhưng được điều chỉnh bằng kỹ thuật số để che phủ bớt đi làn da trần của người mẫu.

Các doanh nghiệp toàn cầu thường gặp khó khăn với rào cản ngôn ngữ, và điều này có thể đưa đến nhiều hệ lụy theo mức độ từ nhẹ đến nặng. Những thương hiệu hay thông điệp quảng cáo tưởng như vô hại lại có thể vô tình mang một ý nghĩa hoàn toàn khác khi được chuyển qua một ngôn ngữ khác. Ví dụ, Interbrand of London, công ty tạo ra các thương hiệu như Prozac và Acura, gần đây đã đưa một danh sách "những tình huống xấu hổ", trong đó có nhiều cái tên và thương hiệu nước ngoài mà bạn không bao giờ có thể nhìn thấy trong siêu thị Kroger tại địa phương, như giấy vệ sinh Krapp (Đan Mạch), sô-cô-la Plopp (Bắc Âu), ngũ cốc Crapsy Fruit (Pháp), bột cà ri Poo (Argentina) và nước chanh Pschitt (Pháp). Tương tự như vậy, các chủ đề quảng cáo thường bị hiểu sai – hoặc dịch nhầm. Trong tiếng Trung, khẩu hiệu của KFC "finger-lickin' good" (vị ngon trên từng ngón tay) được dịch thành "ăn luôn tay của bạn đi". Hay tiếng chuông Hellomoto của Motorola lại nghe giống như "Ê, thằng mập" trong tiếng Ấn Độ.

Người làm marketing phải thận trọng để tránh những sai lầm như vậy, hết sức cẩn thận khi nội địa hóa tên thương hiệu và thông điệp của họ đến các thị trường toàn cầu cụ thể. Ở những thị trường quan trọng nhưng có nhiều nền văn hóa khác nhau như Trung Quốc, việc chỉ quan tâm đến nghĩa đúng của tên có thể tạo ra hoặc phá vỡ cả một thương hiệu:

> Sau một ngày dài làm việc, một người Bắc Kinh bình thường sẽ ngay lập tức lao về nhà, đi đôi Bền bỉ và Dẻo dai yêu thích của mình, bật nắp lon Vị ngon Vui vẻ uống một hơi, sau đó ngồi vào chiếc Tốc độ Vùn vụt và đi thẳng đến quán rượu gần đấy để uống một cốc Sức mạnh Hạnh phúc cùng bạn bè. Nghe thật lạ tai phải không? Ở Trung Quốc, đó là các tên thương hiệu Nike, Coca-Cola, Mercedes và Heineken được dịch ra, và cũng giống như người phương Tây cảm nhận, những cái tên đó nghe có vẻ khá ngớ ngẩn, nhưng đối với những thương hiệu

kinh doanh tại Trung Quốc, chẳng có gì đáng cười ở đây. Có lẽ hơn bất cứ nơi nào khác trên thế giới, tên thương hiệu ở Trung Quốc có ý nghĩa sâu sắc.

Theo cách lý tưởng nhất, để duy trì tính nhất quán toàn cầu, tên tiếng Trung phải nghe thật giống với bản gốc, đồng thời truyền đạt lợi ích của thương hiệu bằng các thuật ngữ tượng trưng có ý nghĩa. Tên tiếng Trung của Nike, Nai ke, làm rất tốt điều này. Nó không chỉ phát ra âm thanh giống như khi phát âm "bền bỉ và dẻo dai" trong tiếng Trung, cái tên này còn gói gọn một cách mạnh mẽ bản chất "Just Do It" (Cứ làm đi) của Nike trên toàn thế giới. Tương tự, thương hiệu Tide của G&P là Taizi ở Trung Quốc, có nghĩa là "thoát khỏi bụi bẩn" – một cái tên hoàn hảo cho loại chất tẩy rửa có tác dụng mạnh này. Những cái tên khác nghe rất hay khi chuyển nghĩa sang tiếng Trung, đồng thời vẫn truyền đạt được bản chất của một thương hiệu bao gồm các loại thực phẩm ăn nhẹ của Lay – Le shi ("những điều hạnh phúc"); Reebok – Rui bu ("bước nhanh"); và Colgate – Gau lu jie ("cho thấy sự sạch sẽ vượt trội").[42]

Thích ứng truyền thông
Chiến lược truyền thông toàn cầu với thông điệp quảng cáo hoàn toàn thích ứng đối với thị trường địa phương.

Ngoài việc tiêu chuẩn hóa thông điệp quảng cáo trên toàn thế giới, một số doanh nghiệp khác lại thực hiện chiến lược **thích ứng truyền thông**, hoàn toàn điều chỉnh thông điệp quảng cáo cho thị trường bản địa. Ví dụ, ở Mỹ và hầu hết các nước phương Tây, nơi chạy được coi là một hoạt động tích cực, lành mạnh, quảng cáo của Nike tập trung vào các sản phẩm và hiệu suất cá nhân. Tuy nhiên, ở Trung Quốc, chạy bị coi là một môn thể thao nhàm chán hoặc thậm chí là một hình phạt – một thứ gì đó nghiêm ngặt và gây đau đớn. Đó không phải là điều mà hầu hết người dân ở các thành phố ô nhiễm của châu Á lựa chọn, đặc biệt là trên các đường phố kẹt xe đầy rẫy những người đi bộ, xe đạp, xe hơi và thậm chí cả xe kéo. "Thật hài hước làm sao khi có một người chạy trong thành phố (và thường là người nước ngoài), mọi người đều quay lại để xem ai đang đuổi theo anh ta," một người quan sát châm biếm.

Tuy nhiên, Trung Quốc là thị trường giày dép lớn nhất thế giới, mang đến tiềm năng lớn chưa được khai thác đối với Nike. Vì vậy, ở Trung Quốc, thay vì đẩy mạnh sản phẩm và hiệu suất, quảng cáo của Nike tập trung vào việc cố gắng thu hút nhiều người Trung Quốc thử đi giày chạy. Quảng cáo và phương tiện truyền thông xã hội đầy rẫy hình ảnh những người bình thường chạy trên đường phố, mỗi người có một lý do cho riêng mình. "Tôi chạy để khiến kẻ ẩn nấp kia phải lộ mặt," một phụ nữ trẻ nói. "Tôi chạy để chạy trốn," một người khác nói. Salad, một nhân viên văn phòng có môi trường làm việc căng thẳng, sống ở Thượng Hải, tâm sự: "Thành phố quá ồn ào và náo nhiệt. Điều này càng gây thêm áp lực cho tôi. Riêng với tôi, chạy bộ là để tắt hết mọi tiếng ồn." Để khiến cho chạy trở thành một hoạt động xã hội, Nike cũng tài trợ cho sự kiện đêm "Lunar Runs" ở các thành phố lớn như Bắc Kinh và marathon ở Thượng Hải, với các huấn luyện viên thể dục, có nhạc sống cùng sự tham gia của những người nổi tiếng để khuyến khích sinh viên và những người lao động trẻ tuổi ở Trung Quốc chạy như một hoạt động sau giờ học hoặc sau giờ làm việc bổ

ích và tốt cho sức khỏe. Mục tiêu là thuyết phục nhiều người tham gia chạy, ít nhất là thử chạy một lần. Nhưng thay đổi nhận thức cơ bản về môn thể thao này sẽ không dễ dàng. "Đây là một con đường rất dài đối với chúng tôi," một chuyên gia marketing của Nike ở Trung Quốc cho biết.[43]

Phương thức truyền thông cũng cần được thích ứng vì hình thức truyền tải thông điệp và quy định về quảng cáo ở mỗi quốc gia lại khác nhau. Ví dụ, thời gian quảng cáo trên truyền hình rất hạn chế ở châu Âu, từ mức 4 giờ/ngày ở Pháp cho đến mức hoàn toàn không được phép ở các nước Bắc Âu. Các công ty quảng cáo phải ký hợp đồng mua sóng trước vài tháng và hầu như không kiểm soát được thời gian phát sóng. Tương tự, quảng cáo trên điện thoại được chấp nhận rộng rãi tại châu Âu và châu Á hơn là tại Mỹ. Hiệu quả quảng cáo trên báo giấy cũng khác nhau giữa các quốc gia. Ví dụ, tạp chí được coi là phương tiện quảng cáo chủ đạo ở Ý nhưng lại không mấy hiệu quả tại Áo. Báo được phát hành trên phạm vi toàn quốc tại Anh, nhưng lại chỉ mang tính địa phương tại Tây Ban Nha.[44]

Giá cả

Các doanh nghiệp cũng cần cân nhắc kỹ khi xác định giá trên thị trường quốc tế. Ví dụ, Makita nên định giá các dụng cụ máy của mình như thế nào trên toàn cầu? Họ có thể quy định một mức giá chung cho tất cả các thị trường, nhưng nó có thể sẽ quá cao tại một nước nghèo, nhưng lại quá thấp tại một quốc gia giàu có hơn. Hoặc họ có thể quy định nhiều mức giá cho các thị trường khác nhau, tùy theo sức mua của người tiêu dùng ở mỗi quốc gia, nhưng chiến lược này lại bỏ qua sự khác biệt về chi phí tại mỗi quốc gia. Cuối cùng, công ty có thể cộng thêm phần lợi nhuận vào chi phí thực tế tại từng nước, nhưng phương pháp này có thể khiến Makita bị hất khỏi thị trường tại một số quốc gia, nơi chi phí của họ được xem là cao.

Bất chấp việc doanh nghiệp định giá theo phương pháp nào, mức giá của một doanh nghiệp nước ngoài thường cao hơn so với mức giá của các doanh nghiệp trong nước đối với những sản phẩm cùng loại hoặc tương đương. Một chiếc iPad Pro của Apple được bán với giá 79 đô-la tại Mỹ sẽ có giá 993 đô-la tại Anh. Tại sao lại như vậy? Vì Apple vướng phải vấn đề *giá leo thang*. Họ phải cộng chi phí vận tải, thuế nhập khẩu, lợi nhuận của người nhập khẩu, người bán buôn, người bán lẻ vào giá xuất xưởng của sản phẩm. Tùy theo mức chi phí cụ thể ở từng công đoạn, một sản phẩm có thể sẽ được bán ở một quốc gia với mức giá gấp từ 2-5 lần so với tại một quốc gia khác để đảm bảo cùng một mức sinh lợi cho công ty.

Để vượt qua khó khăn này khi bán hàng cho người tiêu dùng nghèo hơn ở các quốc gia đang phát triển, nhiều doanh nghiệp đã tạo ra những dòng sản phẩm đơn giản hơn hoặc nhỏ hơn để có thể bán với giá thấp hơn. ✱Ví dụ, thương hiệu Motorola của Lenovo đã giới thiệu sản phẩm điện thoại thông minh Moto G có giá khiêm tốn. Mặc dù không



✱Định giá quốc tế: Thương hiệu Motorola của Lenovo đã giới thiệu sản phẩm điện thoại thông minh Moto G cực rẻ chủ yếu dành cho các thị trường mới nổi – nơi người tiêu dùng muốn điện thoại giá rẻ.
ChinaFotoPress/ChinaFotoPress qua Getty Images

Tầm nhìn toàn cảnh về kênh phân phối
Thiết kế các kênh quốc tế có tính đến toàn bộ chuỗi cung ứng toàn cầu và kênh marketing, tạo nên mạng lưới phân phối giá trị toàn cầu hiệu quả.

phải là một tiện ích công nghệ cao, hào nhoáng, phiên bản đầy đủ chức năng mới nhất của thiết bị được bán với giá chỉ 179,99 đô-la tại Mỹ mà không yêu cầu hợp đồng. Motorola lần đầu tiên giới thiệu chiếc điện thoại này ở Brazil, một trong những thị trường mới nổi lớn nhất và phát triển nhanh nhất, sau đó ở các khu vực khác của Nam Mỹ, Trung Đông, Ấn Độ và nhiều khu vực châu Á. Chủ yếu dành cho các thị trường mới nổi – nơi người tiêu dùng muốn điện thoại giá rẻ, Moto G cũng có thể bán cho người tiêu dùng muốn tiết kiệm chi phí tại các thị trường phát triển lớn, như Mỹ và châu Âu.

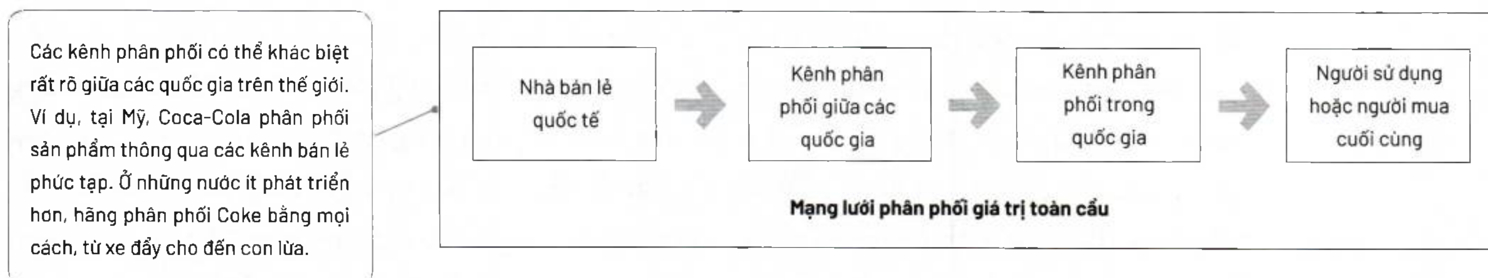
Điện thoại Moto G gây áp lực cho Apple, một hãng vốn tập trung vào việc bán các mẫu cũ với giá giảm chứ không sản xuất các mẫu rẻ hơn. Moto G có giá cực kỳ phải chăng, hiện là điện thoại thông minh phổ biến nhất ở Brazil, nơi nó có mức giá 260 đô-la so với iPhone có giá khởi điểm từ 1.080 đô-la. Loại điện thoại bình dân này cũng đã đưa Motorola lên vị trí số 4 trong thị trường điện thoại thông minh khổng lồ của Ấn Độ.[45]

Những tiến bộ về khoa học kỹ thuật và kinh tế gần đây đã có tác động đối với việc định giá sản phẩm trên phạm vi toàn cầu. Ví dụ, mạng internet đã khiến cho sự khác biệt về giá trở nên rõ ràng hơn. Khi một doanh nghiệp bán sản phẩm trên mạng, khách hàng có thể biết mức giá của sản phẩm đó tại các nước khác. Khách hàng thậm chí có thể đặt hàng trực tiếp từ một địa điểm hay đại lý chào mức giá tốt nhất. Điều này buộc các doanh nghiệp phải hướng đến việc định giá sản phẩm chuẩn mực hơn khi tham gia thị trường quốc tế.

Kênh phân phối

Doanh nghiệp toàn cầu phải có **tầm nhìn toàn cảnh về kênh phân phối** sản phẩm đến tay người tiêu dùng. Hình 19.4 cho thấy hai liên kết chủ đạo giữa người bán và người mua cuối cùng. Liên kết thứ nhất, *kênh phân phối giữa các quốc gia*, đưa sản phẩm của doanh nghiệp từ nơi sản xuất đến biên giới đất nước, nơi nó sẽ được bán. Liên kết thứ hai, *kênh phân phối trong quốc gia*, đưa sản phẩm từ điểm thâm nhập thị trường đến tay người tiêu dùng. Tầm nhìn toàn cảnh về kênh phân phối tính đến toàn bộ chuỗi cung ứng và kênh marketing toàn cầu. Nó cho thấy nếu muốn cạnh tranh tốt trên toàn cầu, doanh nghiệp

✱HÌNH 19.4 Khái niệm toàn cảnh về kênh phân phối trong lĩnh vực marketing quốc tế



phải thiết kế và quản lý hiệu quả toàn bộ *mạng lưới chuyển giao giá trị toàn cầu.*

Kênh phân phối trong quốc gia có sự khác biệt rất lớn giữa các quốc gia. Số lượng và loại hình nhà trung gian phục vụ từng thị trường cũng như cơ sở hạ tầng vận chuyển phục vụ các nhà trung gian này cũng có sự khác biệt. Ví dụ, trong khi các chuỗi nhà bán lẻ quy mô lớn thống lĩnh thị trường Mỹ, phần lớn thị phần bán lẻ tại các nước khác thuộc về những nhà bán lẻ độc lập, nhỏ lẻ. Tại Ấn Độ hoặc Indonesia, hàng triệu nhà bán lẻ vận hành những cửa hàng nhỏ hay quầy hàng trong chợ.



Marketing tại các thị trường mới nổi: Để khai thác tiềm năng phát triển tại các khu vực kém phát triển ở Brazil, chương trình Nestles "Ate Voce" ("Chạm tới bạn") bao gồm các phương pháp phân phối hàng hóa sáng tạo, ví dụ như loại hình siêu thị nổi trên thuyền phục vụ khách hàng tại lưu vực sông Amazon.
Bloomberg via Getty Images

Khi bán hàng tại thị trường mới nổi, các doanh nghiệp thường phải vượt qua những thách thức về cơ sở hạ tầng phân phối và cung ứng. Ví dụ, ở Nigeria, Domino's Pizza đã phải đào giếng và lắp đặt các nhà máy xử lý nước phía sau nhiều nhà hàng của mình để có được nguồn nước sạch. Tương tự, sau khi gặp khó khăn trong việc tìm nguồn cung thịt bò chất lượng ở Nam Phi, thay vì mua thịt bò khan hiếm từ những con bò gầy gò nuôi bởi người chăn gia súc địa phương, Burger King cuối cùng đã phải đầu tư 5 triệu đô-la vào trang trại chăn nuôi gia súc địa phương của mình.[46] ✱Và để phục vụ khu vực lưu vực sông Amazon ở phía đông bắc Brazil, nơi giao thông vô cùng bất tiện và chất lượng đường sá xuống cấp trầm trọng, Nestle thậm chí đã thành lập một siêu thị nổi trên thuyền để lấy hàng trực tiếp cho khách hàng. Thuyền phục vụ 1,5 triệu người tiêu dùng ở 27 thị trấn ven sông với 300 sản phẩm Nestle khác nhau, mỗi ngày dừng lại tại một điểm. Khách hàng có thể kiểm tra lịch trình của siêu thị nổi này tại Nestleatevoce.com.br, gọi số điện thoại miễn phí hoặc nhắn tin để biết thêm thông tin và lên kế hoạch mua sắm phù hợp.[47]

Ngay cả trong thị trường thế giới với rất nhiều kiểu người bán tương tự nhau, các hoạt động bán lẻ cũng có thể rất khác nhau. Ví dụ, bạn sẽ thấy rất nhiều Walmart, Carrefour, Tesco và các siêu thị bán lẻ khác tại những thành phố lớn của Trung Quốc. Nhưng trong khi các thương hiệu tiêu dùng được bán tại những cửa hàng như vậy ở các thị trường phương Tây chủ yếu là dịch vụ tự phục vụ, các thương hiệu ở Trung Quốc thuê các đội ngũ quảng cáo tại cửa hàng mặc đồng phục – được gọi là "các cô gái quảng cáo" – để phân phát mẫu và quảng cáo sản phẩm của họ. Tại Walmart Bắc Kinh, vào bất kỳ ngày cuối tuần nào, bạn sẽ thấy hơn 100 cô gái như vậy nói chuyện với khách hàng về các sản phẩm từ Kraft, Unilever, P&G, Johnson & Johnson và hàng loạt đối thủ cạnh tranh địa phương. "Người tiêu dùng Trung Quốc biết đến thương hiệu thông qua các phương tiện truyền thông," giám đốc một dịch vụ marketing bán lẻ tại Trung Quốc cho biết, "nhưng họ muốn cảm nhận sản phẩm và hiểu chi tiết về nó trước khi mua hàng."[48]

Lời tác giả: Giờ đây, nhiều doanh nghiệp lớn, bất kể trụ sở ở đâu, cho rằng họ là doanh nghiệp toàn cầu thực sự. Họ xem thế giới là một thị trường không biên giới đơn nhất. Ví dụ, mặc dù đặt trụ sở tại Chicago, Boeing có thể bán hàng cho Luhhansa hay Air China cũng thoải mái như bán cho American Airlines vậy.

QUYẾT ĐỊNH VỀ TỔ CHỨC MARKETING TOÀN CẦU

Doanh nghiệp quản lý hoạt động marketing toàn cầu theo ít nhất ba cách: Đa số doanh nghiệp trước tiên tổ chức một bộ phận xuất khẩu, sau đó thiết lập đơn vị toàn cầu, và cuối cùng trở thành một tổ chức toàn cầu.

Một doanh nghiệp thường bắt đầu marketing toàn cầu bằng cách đóng hàng gửi đi. Nếu doanh số bán ở nước ngoài mở rộng, doanh nghiệp sẽ thành lập *bộ phận xuất khẩu* có giám đốc bán hàng và vài trợ lý. Khi doanh thu tăng lên, bộ phận xuất khẩu mở rộng sẽ bao gồm thêm vài dịch vụ marketing để giúp theo đuổi cơ hội kinh doanh tốt hơn. Nếu doanh nghiệp chuyển sang liên doanh hay đầu tư trực tiếp, bộ phận xuất khẩu sẽ không còn đủ sức.

Nhiều doanh nghiệp tham gia vào nhiều thị trường và liên doanh quốc tế. Một doanh nghiệp có thể xuất khẩu sang một nước, cấp phép cho một nước khác, liên doanh ở một nước thứ ba và sở hữu một công ty con tại nước thứ tư. Sớm hay muộn nó sẽ phải hình thành *đơn vị toàn cầu* hay công ty con để xử lý toàn bộ hoạt động toàn cầu của mình.

Đơn vị toàn cầu được tổ chức theo nhiều cách. Nhân viên tại trụ sở chính của đơn vị toàn cầu bao gồm nhân viên marketing, sản xuất, nghiên cứu, tài chính, kế hoạch và chuyên gia nhân sự. Đơn vị này hoạch định và cung cấp dịch vụ cho nhiều đơn vị vận hành khác nhau, có thể được tổ chức theo ba cách. Họ có thể là các *tổ chức theo vùng địa lý*, có giám đốc quốc gia chịu trách nhiệm về lực lượng bán hàng, chi nhánh bán hàng, nhà phân phối và đơn vị cấp phép tại các quốc gia thuộc quyền kiểm soát của họ. Hay đơn vị kinh doanh có thể là *nhóm sản phẩm toàn cầu*, mỗi đơn vị chịu trách nhiệm cho doanh

thu toàn cầu của các nhóm sản phẩm khác nhau. Cuối cùng, đơn vị kinh doanh có thể là *công ty con toàn cầu*, mỗi đơn vị chịu trách nhiệm cho doanh thu và lợi nhuận của mình.

Nhiều doanh nghiệp đã trải qua giai đoạn đơn vị toàn cầu và trở thành tổ chức toàn cầu thực thụ. Ví dụ, như đã thảo luận ở phần trước, mặc dù có nguồn gốc từ Pháp, L'Oreal không có thị trường quê nhà được xác định rõ ràng. Nó cũng không có nhân viên trụ sở chính. Thay vào đó, công ty nổi tiếng với việc xây dựng các nhóm thương hiệu toàn cầu nhờ vào những nhà quản lý có nền tảng sâu sắc trong một số nền văn hóa. Các nhà quản lý của L'Oreal trên khắp thế giới mang đến những quan điểm văn hóa đa dạng cho các thương hiệu của họ như thể họ là người Đức, người Mỹ hoặc người Trung – hoặc cả ba cùng một lúc. Theo giải thích của một quản lý Ấn-Mỹ-Pháp của một nhóm bán dòng sản phẩm chăm sóc da dành cho nam giới ở Đông Nam Á: "Tôi không thể nghĩ về mọi thứ chỉ theo một hướng. Tôi có một kho tài liệu tham khảo bằng các ngôn ngữ khác nhau: tiếng Anh, tiếng Hindi và tiếng Pháp. Tôi đọc sách bằng ba ngôn ngữ khác nhau, gặp gỡ mọi người từ các quốc gia khác nhau, thưởng thức món ăn từ các nền [văn hóa] khác nhau,..."[49]

Doanh nghiệp toàn cầu không xem họ là nhà marketing toàn quốc bán hàng ra nước ngoài, mà thực tế là nhà marketing toàn cầu. Ban quản trị cấp cao cùng nhân viên hoạch định cơ sở vật chất sản xuất, chiến lược marketing, dòng tài chính và hệ thống hậu cần trên toàn cầu. Đơn vị vận hành toàn cầu báo cáo trực tiếp cho tổng giám đốc, chứ không báo cáo cho người đứng đầu đơn vị toàn cầu. Nhà điều hành được đào tạo về cách vận hành toàn cầu, chứ không chỉ vận hành trong phạm vi quốc gia *hay* nước ngoài. Doanh nghiệp toàn cầu tuyển dụng ban quản trị từ nhiều quốc gia, mua hàng hóa thiết bị ở những nơi có chi phí thấp nhất và đầu tư vào nơi có tỷ lệ thu hồi cao nhất.

Ngày nay, các doanh nghiệp lớn bắt buộc phải toàn cầu hóa nếu muốn cạnh tranh. Khi các doanh nghiệp nước ngoài thành công trong việc thâm nhập thị trường nội địa, các doanh nghiệp nội địa phải tích cực hơn trong việc chiếm lĩnh thị phần ở nước ngoài. Họ sẽ phải thay đổi từ khái niệm xem kinh doanh trên phạm trù quốc tế là thứ yếu sang khái niệm xem cả thế giới là một thị trường không biên giới.

TỔNG QUÁT CÁC MỤC TIÊU VÀ THUẬT NGỮ CHÍNH

Tổng quát các mục tiêu

Các doanh nghiệp ngày nay không thể chỉ tập trung vào thị trường nội địa, bất kể quy mô lớn hay nhỏ. Nhiều lĩnh vực kinh doanh đã trở thành ngành công nghiệp toàn cầu, và doanh nghiệp nào vận hành trên phạm vi toàn cầu sẽ có chi phí thấp hơn cùng mức độ nhận biết thương hiệu cao hơn. Đồng thời, marketing toàn cầu rất rủi ro do sự thay đổi trong tỷ giá ngoại hối, sự bất ổn của các chính phủ, chính sách bảo hộ thuế và rào cản thương mại, cùng một số yếu tố khác. Xét trên tiềm năng lợi nhuận và rủi ro từ marketing toàn cầu, doanh nghiệp cần một phương pháp mang tính hệ thống để đưa ra quyết định về marketing toàn cầu.

MỤC TIÊU 19-1 Thảo luận cách thức hệ thống thương mại quốc tế và các môi trường môi trường kinh tế, chính trị, pháp luật và văn hóa tác động đến quyết định marketing quốc tế của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp phải hiểu rõ *môi trường kinh doanh toàn cầu*, đặc biệt là hệ thống thương mại quốc tế. Họ phải đánh giá *đặc điểm kinh tế, chính trị, pháp luật* và *văn hóa của các thị trường bên ngoài*. Tiếp đó doanh nghiệp có thể quyết định nhu cầu mở rộng biên giới và cân nhắc những rủi ro cũng như lợi ích tiềm năng. Họ phải quyết định doanh số bán hàng quốc tế, số lượng quốc gia và thị trường cụ thể mà họ muốn tham gia. Những quyết định này đòi hỏi doanh nghiệp phải cân nhắc tỷ lệ khả thi trong sự đối sánh với mức độ rủi ro.

MỤC TIÊU 19-2 Mô tả 3 phương pháp chính để thâm nhập các thị trường quốc tế.

Doanh nghiệp phải quyết định cách thức thâm nhập thị trường đã chọn – có thể là *xuất khẩu, liên doanh* hay *đầu tư trực tiếp*. Nhiều doanh nghiệp khởi đầu với tư cách như là nhà xuất khẩu, sau đó chuyển sang hình thức liên doanh và cuối cùng là đầu tư trực tiếp vào các thị trường quốc tế. Trong hình thức *xuất khẩu*, doanh nghiệp thâm nhập thị trường quốc tế bằng cách gửi và bán sản phẩm thông qua các trung gian marketing toàn cầu (xuất khẩu gián tiếp) hay đơn vị, chi nhánh, đại diện bán hàng của chính doanh nghiệp (xuất khẩu trực tiếp). Khi thành lập *liên doanh*, doanh nghiệp thâm nhập thị trường quốc tế bằng cách liên kết với một doanh nghiệp nước ngoài để sản xuất sản phẩm hay chào bán sản phẩm hoặc dịch vụ. Trong hình thức *cấp phép*, doanh nghiệp thâm nhập thị trường quốc tế bằng cách ký hợp đồng cấp phép, cho phép một đơn vị khác sử dụng quy trình sản xuất, tên thương mại, bằng sáng chế, bí quyết kinh doanh hay những hạng mục giá trị khác để đổi lấy lệ phí.

MỤC TIÊU 19-3 Giải thích cách doanh nghiệp áp dụng các hỗn hợp và chiến lược marketing của mình vào thị trường quốc tế.

Doanh nghiệp cũng phải quyết định mức độ thích ứng các yếu tố sản phẩm, quảng bá, giá cả và kênh phân phối cho từng thị trường quốc tế. Doanh nghiệp toàn cầu sử dụng *chiến lược marketing toàn cầu tiêu chuẩn hóa*. Một số khác sử dụng *chiến lược marketing toàn cầu thích ứng* cho phù hợp với mỗi thị trường khác nhau, chấp nhận tăng chi phí với hy vọng có thêm thị phần và lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, marketing toàn cầu tiêu chuẩn hóa không phải là vấn đề "được ăn cả ngã về không", mà là vấn đề mức độ. Phần lớn những người làm marketing toàn cầu đều nhất trí rằng, doanh nghiệp nên "tư duy toàn cầu nhưng hành động địa phương", đồng thời tìm cách cân bằng giữa tiêu chuẩn hóa và thích ứng.

MỤC TIÊU 19-4 Xác định 3 hình thức của tổ chức marketing quốc tế.

Doanh nghiệp phải xây dựng một tổ chức hiệu quả đảm nhiệm khâu marketing toàn cầu. Đa số doanh nghiệp khởi đầu bằng *bộ phận xuất khẩu* và dần dần chuyển sang *đơn vị toàn cầu*. Một số doanh nghiệp trở thành *tổ chức toàn cầu*, trong đó, ban quản trị cấp cao chịu trách nhiệm về việc marketing toàn cầu. Tổ chức toàn cầu nhìn thế giới như một thị trường thống nhất, không biên giới.

CÁC THUẬT NGỮ CHÍNH

MỤC TIÊU 19-1
Doanh nghiệp toàn cầu
Cộng đồng kinh tế
MỤC TIÊU 19-2
Xuất khẩu
Liên doanh
Cấp phép
Hợp đồng sản xuất
Hợp đồng quản lý
Đồng sở hữu
Đầu tư trực tiếp
MỤC TIÊU 19-3
Marketing toàn cầu tiêu chuẩn hóa
Marketing toàn cầu thích ứng
Mở rộng trực tiếp sản phẩm
Thích ứng sản phẩm
Sáng tạo sản phẩm
Thích ứng về truyền thông
Tầm nhìn toàn cầu về kênh phân phối

THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP TƯ DUY

Câu hỏi thảo luận

19-1 Những người làm marketing toàn cầu phải xem xét các yếu tố môi trường nào khi thâm nhập thị trường nước ngoài? (AACSB: Trao đổi)

19-2 Nêu tên và giải thích các phương pháp thâm nhập thị trường của một doanh nghiệp tại thị trường quốc tế. (AACSB: Trao đổi)

19-3 Nêu tên và mô tả 4 loại liên doanh là cách thức để thâm nhập thị trường của một quốc gia khác. Hình thức liên doanh khác với các hình thức thâm nhập thị trường nước ngoài khác như thế nào? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

19-4 Nêu ngắn gọn các chiến lược được sử dụng để thích ứng sản phẩm với thị trường toàn cầu. Đưa ra một ví dụ cho mỗi chiến lược. (AACSB: Trao đổi)

19-5 Giải thích ý nghĩa của kênh toàn cầu và lý do tại sao nó đóng vai trò quan trọng trong marketing toàn cầu. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Bài tập tư duy

19-6 Truy cập www.transparency.org và tìm báo cáo gần đây nhất về Chỉ số Nhận thức Tham nhũng (CPI). CPI gần đây nhất của các quốc gia sau đây là như thế nào: Argentina, Đan Mạch, Jamaica, Myanmar, New Zealand, Somalia và Mỹ? Cho biết ý nghĩa của chỉ số này đối với các doanh nghiệp có trụ sở tại Mỹ muốn giao thương tại những quốc gia này? (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

19-7 Lập một nhóm nhỏ, xác định và nghiên cứu một thách thức môi trường – chẳng hạn như thách thức về mặt pháp lý, văn hóa hoặc kinh tế – mà những người làm marketing toàn cầu phải đối mặt. Phân tích những vấn đề liên quan đến thách thức này, thảo luận về cách thức mà các doanh nghiệp bị ảnh hưởng đối phó với thách thức và đưa ra khuyến nghị về cách giải quyết thách thức này. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản biện)

19-8 Bạn được yêu cầu tư vấn cho một chủ doanh nghiệp nhỏ muốn mở rộng ra nước ngoài. Chủ doanh nghiệp này yêu cầu bạn phát triển một chiến lược marketing toàn cầu. Bạn không chắc người này có hiểu rõ về quá trình mở rộng quốc tế và những thách thức liên quan hay không. Trước khi gặp chủ doanh nghiệp vào tuần tới, hãy chuẩn bị một bản trình bày liệt kê các yếu tố mà người này sẽ cần xem xét trước khi mở rộng doanh nghiệp ra toàn cầu. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

ỨNG DỤNG VÀ TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Marketing trực tuyến, di động và truyền thông xã hội "Vạn Lý Trường Thành" của Trung Quốc

Trung Quốc gần đây đã phát triển thành một thị trường truyền thông xã hội khổng lồ. Với hơn 1,35 tỷ người và 635 triệu người dùng internet, việc sử dụng internet ở Trung Quốc đang tăng mạnh ở mức khoảng 30% mỗi năm. Điều đó khiến Trung Quốc trở thành một thị trường cực kỳ hấp dẫn đối với các công ty truyền thông xã hội phương Tây như Facebook, Google, Twitter và YouTube. Tuy nhiên, do cái được gọi là "Vạn Lý Trường Thành của Trung Quốc" – mức độ kiểm soát và kiểm duyệt nghiêm ngặt của Chính phủ Trung Quốc đối với các trang web cũng như hoạt động internet – nhiều phương tiện truyền thông xã hội phương Tây và những người làm marketing trực tuyến đã bị chặn hoạt động tại Trung Quốc. Theo tờ *The Diplomat*, 8 trong số 25 trang web hàng đầu được truy cập nhiều nhất toàn cầu hiện đang bị chặn ở Trung Quốc. Tuy nhiên, ngay cả khi Chính phủ liên tục theo dõi các hoạt động trên internet, Trung Quốc vẫn trở thành một trong những môi trường truyền thông xã hội tích cực nhất thế giới. Người tiêu dùng Trung Quốc có thể kết nối thông qua các nền tảng mạng xã hội địa phương được kiểm soát nghiêm ngặt như Renren (trang web mà mọi người dân Trung Quốc đều sử dụng), Baidu (công cụ tìm kiếm giống Google), Youku (phần mềm tương tự YouTube của Trung Quốc), WeChat (ứng dụng nhắn tin tức thời của Tencent), Jiepang (tương tự Foursquare), các trang blog như Sina Weibo (tương tự Twitter) và Dianping (tương tự Yelp).

Khi ngày càng nhiều người làm marketing gia nhập miền đất truyền thông xã hội ở Trung Quốc, các chiến lược tiếp cận người tiêu dùng phải được định hình thật cẩn trọng nhằm phù hợp với văn hóa, người tiêu dùng, nội dung, nền tảng và quy định của quốc gia này. Những người làm marketing trực tuyến phải hiểu văn hóa, quy định và luật lệ của Trung Quốc để có thể tạo ra những thông điệp và nội dung marketing tốt hơn, gây được tiếng vang với người tiêu dùng Trung Quốc. Đồng thời, họ còn phải điều chỉnh kịp thời những nội dung chưa phù hợp khi bị theo dõi sát sao một cách đầy cảnh giác dưới con mắt của Chính phủ Trung Quốc.

19-9 Nghiên cứu về "Vạn Lý Trường Thành" của Trung Quốc. Hình thức kiểm soát mang tầm quốc gia như vậy sẽ ảnh hưởng đến marketing truyền thông xã hội ở Trung Quốc như thế nào? Mô tả một công ty trực tuyến phương Tây hiện đang hoạt động tại Trung Quốc. Công ty này làm thế nào để có thể hoạt động hiệu quả đồng thời vẫn tuân thủ các quy định nghiêm ngặt của Trung Quốc? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ).

19-10 Giả sử công ty của bạn đang chuẩn bị thâm nhập thị trường Trung Quốc với một dòng sản phẩm mà bạn tin rằng sẽ đem lại thành công lớn. Hình thức thâm nhập thị trường phù hợp nhất cho công ty của bạn là gì? Nghiên cứu môi trường kinh tế và chính trị tại đây. Đây có phải thời điểm thích hợp để thâm nhập thị trường Trung Quốc hay không? (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

Đạo đức marketing Các tiêu chuẩn an toàn toàn cầu

Ấn Độ là đất nước có nhiều con đường nguy hiểm nhất trên thế giới. Tuy nhiên, các nhà sản xuất ô tô quốc tế lại không thiết kế các tính năng bảo đảm an toàn cơ bản cho những loại xe ô tô nhập khẩu được bán tại Ấn Độ như ở các nước phát triển khác. Số người chết do tai nạn giao thông ở Ấn Độ chiếm tỷ lệ cao nhất thế giới trong 8 năm liên tiếp, vượt quá 130.000 ca tử vong mỗi năm. Mặc dù vậy, các nhà sản xuất ô tô vẫn không lắp đặt các bộ phận bảo vệ như túi khí và phanh chống bó cứng cho những chiếc xe được sử dụng nhiều tại Ấn Độ. Họ cho rằng người tiêu dùng Ấn Độ không đủ khả năng hoặc không sẵn sàng chi trả cho các tính năng bảo đảm an toàn vì chúng có thể làm tăng chi phí chiếc xe lên 30% hoặc hơn. Một số nhà sản xuất vẫn lắp đặt các tính năng bảo đảm an toàn vì chúng là bắt buộc trong các model xe của họ. Nhưng nhiều nhà sản xuất khác chỉ thông báo cho khách hàng về các "tùy chọn" tính năng bảo đảm an toàn và một số thậm chí còn không lắp đặt bất cứ tính năng bảo đảm an toàn nào nhằm duy trì khả năng cạnh tranh về giá.

19-11 Các nhà sản xuất có đúng khi lắp đặt các tính năng bảo đảm an toàn từng cứu mạng nhiều người tại các quốc gia yêu cầu chúng nhưng không lắp đặt chúng ở một quốc gia không có yêu cầu cụ thể hay không? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

19-12 Thảo luận về những tổ chức thế giới hỗ trợ các doanh nghiệp phát triển và tuân thủ tiêu chuẩn toàn cầu để bảo vệ người tiêu dùng trên toàn thế giới. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Marketing qua các con số Công cuộc mở rộng ra toàn cầu của Netflix

Dịch vụ truyền phát video Netflix đang mở rộng nhanh chóng ra toàn thế giới. Hiện tại, nó đã có mặt tại 50 quốc gia với mục tiêu mở rộng tới 200 quốc gia vào cuối năm 2016. Khẩu hiệu quốc tế của Netflix là "Have content, will travel" (Mang nội dung đi khắp thế giới). Đây là một thách thức khi công ty cố gắng mở rộng dịch vụ ra toàn thế giới, do thu nhập hộ gia đình bình quân vẫn ở mức thấp và ít hộ gia đình có trang bị internet tốc độ cao để truyền phát video. Và mặc dù gần một nửa số hộ gia đình sở hữu tivi tại Pháp có tivi kết nối internet, những hạn chế về văn hóa đã giới hạn các nội dung chương trình tiếng Anh, đòi hỏi Netflix phải đầu tư vào nội dung chỉ chuyên dành cho khách hàng Pháp. Các quốc gia tiếp theo có thể truy cập Netflix là Ý, Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha. Tương tự như các dịch vụ tại châu Âu khác của Netflix, dịch vụ này sẽ được cung cấp với mức giá 7,99 euro mỗi tháng, tương đương 8,97 đô-la Mỹ trong thời gian mở rộng.

19-13 Tham khảo Phụ lục 2: Marketing qua các con số, dự đoán tiềm năng bán hàng hàng năm tại thị trường Tây Ban Nha bằng euro và đô-la Mỹ. Có 18.217.300 hộ gia đình có tivi ở Tây Ban Nha, với 75% có internet tốc độ cao. Giả sử 50% trong số họ sẵn sàng và có thể mua dịch vụ, họ sẽ mua thuê bao với giá trung bình 7,99 euro mỗi tháng (8,97 đô-la). (AACSB: Trao đổi; Lý luận phân tích; Tư duy phản xạ)

19-14 Tính toán tiềm năng bán hàng trên thị trường bằng tỷ giá hối đoái hiện tại giữa euro và đô-la Mỹ (truy cập www.xe.com/currencyconverter/). Đồng đô-la hiện mạnh hay yếu so với đồng euro? Tại sao các doanh nghiệp quốc tế có trụ sở tại Mỹ lại lo lắng khi đồng đô-la Mỹ mạnh so với các loại tiền tệ khác? (AACSB: Trao đổi; Lý luận phân tích; Tư duy phản xạ)

Tình huống video Monster

Monster.com là một trong những trang web việc làm được truy cập nhiều nhất ở Mỹ và là một trong những trang web lớn nhất trên thế giới. Là một nhánh của công ty mẹ Monster Worldwide, Monster.com luôn đi đầu trong trào lưu tuyển dụng trên internet. Ngày nay, công ty này là nhà cung cấp dịch vụ tuyển dụng trực tuyến duy nhất có thể phục vụ cả ứng viên và nhà tuyển dụng trên phạm vi toàn cầu. Có mặt tại 50 quốc gia trên thế giới, Monster hoạt động vô cùng mạnh mẽ trên thị trường quốc tế. Ngay cả trong thời kỳ kinh tế khó khăn, Monster vẫn tiếp tục duy trì các khoản đầu tư khổng lồ để duy trì và mở rộng cung cấp dịch vụ trên toàn thế giới.

Quy trình mở rộng toàn cầu của Monster bao gồm việc mua lại ChinaHR.com, giúp tăng sự hiện diện của công ty tại quốc gia lớn nhất thế giới. Monster đã nhận được khoảng 45% doanh thu hàng năm, tương đương 1,3 tỷ đô-la từ thị trường bên ngoài Mỹ. Công ty còn có tham vọng trở nên toàn cầu hóa hơn nữa trong những năm tới. Để hỗ trợ việc mở rộng toàn cầu, Monster đang đầu tư mạnh vào công nghệ tìm kiếm và thiết kế web để thu hút khách hàng ở khắp mọi nơi.

Sau khi xem video giới thiệu về Monster Worldwide, hãy trả lời các câu hỏi sau:

19-15 Monster sử dụng chiến lược nào trong 5 chiến lược nhằm thích ứng và xúc tiến sản phẩm trên thị trường toàn cầu?

19-16 Những yếu tố nào trong môi trường marketing toàn cầu gây khó khăn cho các hoạt động marketing toàn cầu của Monster? Monster đã xử lý những khó khăn đó như thế nào?

Tình huống doanh nghiệp L'Oréal: Liên hiệp quốc Sắc đẹp

Làm thế nào một công ty của Pháp có thể marketing thành công một sản phẩm làm đẹp da của Hàn Quốc theo phiên bản Mỹ dưới thương hiệu của Pháp tại Úc? Đây chính là thành công của L'Oréal, một tập đoàn chuyên về mỹ phẩm, sản phẩm chăm sóc tóc, chăm sóc da và nước hoa có doanh thu đạt hơn 28 tỷ đô-la mỗi năm tại 130 quốc gia. Đây cũng là tập đoàn marketing mỹ phẩm lớn nhất thế giới. Thành công của L'Oréal dựa trên một khái niệm mà công ty gọi là "phổ cập hóa". Công ty bán thương hiệu của mình trên toàn cầu bằng cách nghiên cứu kỹ lưỡng mức độ ảnh hưởng của các sản phẩm này đến những sắc thái văn hóa về cái đẹp khác nhau tại từng thị trường địa phương cụ thể. Sau đó, công ty tìm ra sự cân bằng tối ưu giữa việc tiêu chuẩn hóa thương hiệu của mình để mở rộng ra toàn cầu, đồng thời thích ứng chúng để đáp ứng nhu cầu và mong muốn của từng thị trường địa phương.

Mức độ toàn cầu hóa của L'Oréal khiến nhiều công ty mơ

ước. Với các văn phòng trải rộng tại hơn 130 quốc gia cùng hơn một nửa doanh số bán hàng đến từ các thị trường bên ngoài châu Âu và Bắc Mỹ, giờ đây mọi thị trường đều là sân nhà của công ty này. Các thương hiệu nổi tiếng của L'Oréal có nguồn gốc từ hơn 6 nền văn hóa khác nhau, bao gồm Pháp (L'Oréal Paris, Garnier, Lancôme), Mỹ (Maybelline, Kiehl's, SoftSheen-Carson, Ralph Lauren, Urban Decay, Clarisonic, Redken), Anh (The Body Shop), Ý (Giorgio Armani) và Nhật Bản (Shu Uemura). Với những thương hiệu kể trên và nhiều thương hiệu nổi tiếng khác, tập đoàn nổi tiếng với các chiến lược marketing toàn cầu vô cùng hiệu quả này là hãng đứng đầu về mảng mỹ phẩm, sản phẩm chăm sóc da, thuốc nhuộm tóc và chỉ đứng sau P&G xét về các sản phẩm chăm sóc tóc.

Vì tôi xứng đáng

Chiến lược phổ cập hóa của L'Oréal gắn liền với sứ mệnh của công ty là "làm đẹp cho tất cả mọi người." Có một điểm chung mà L'Oréal đã khám phá ra về toàn bộ phụ nữ trên thế giới, đó là họ luôn muốn cảm thấy bản thân thật tuyệt vời. Và cách họ cảm nhận có liên quan đến cách họ chăm sóc bản thân và ngoại hình. Đặc tính phổ biến này luôn đúng dù phụ nữ trên thế giới có khác biệt về dân tộc, văn hóa, tuổi tác hay tình trạng kinh tế-xã hội. Do đó, "làm đẹp cho tất cả mọi người" của L'Oreal tập trung vào việc đưa ra các sản phẩm giúp tạo nên vẻ đẹp sang trọng dành cho số đông.

Trong khi đế chế mỹ phẩm có trụ sở tại Paris này đã có mặt trên thị trường mỹ phẩm trong hơn một thế kỷ, tầm nhìn của L'Oreal đã trở nên rõ ràng hơn bao giờ hết kể từ thập niên 1970. Công ty đã tung ra màu tóc Superior Preference bằng một đoạn quảng cáo thể hiện quan điểm của một người phụ nữ và kết thúc bằng 4 từ – "Vì tôi xứng đáng." Từ khi đoạn quảng cáo xuất hiện, những từ này đã đại diện cho tiếng lòng của người phụ nữ. Đây là một thương hiệu với thông điệp về suy nghĩ của một người phụ nữ bình thường – về sự tự tin, quả quyết và phong cách của cô ấy.

Từ một khẩu hiệu, 4 từ này đã vượt ra khỏi mục đích dự định ban đầu của công ty và thậm chí trở thành một phần của kết cấu xã hội. Chúng đã được viết thành ngôn ngữ toàn cầu, được sử dụng bởi phụ nữ trong bất kỳ tình huống nào mà cô ấy muốn tự mình đứng lên và tuyên bố giá trị bản thân. Ngày nay, 80% phụ nữ trên toàn thế giới đều biết đến và chia sẻ cụm từ này theo hướng tích cực và mạnh mẽ. Và hiện tại, "Vì tôi xứng đáng" được L'Oréal thể hiện bằng hành động mỗi ngày.

Vẻ đẹp từ nhiều góc nhìn

Để có được "vẻ đẹp cho tất cả mọi người" trên toàn thế giới, L'Oréal bắt đầu với một nhóm các nhà quản lý đa văn hóa. Công ty nổi tiếng với việc xây dựng các nhóm thương hiệu toàn cầu bao gồm những nhà quản lý có nền tảng sâu sắc trong một số nền văn hóa. Không giống như nhiều tập đoàn toàn cầu thiết lập một cấu trúc quốc tế bao gồm các công ty con, bộ phận và các nhóm tự quản lý ở những khu vực khác nhau trên thế giới, L'Oréal hiểu rằng cấu trúc như vậy sẽ không thể bảo đảm sự cân bằng giữa tiêu chuẩn hóa và thích ứng, vốn rất quan trọng trong ngành công nghiệp mỹ phẩm ngày nay. Thay vào đó, công ty đã xây dựng các nhóm làm việc toàn cầu bao gồm những nhà quản lý cá nhân có nền tảng hiểu biết sâu rộng trong nhiều nền văn hóa, cho phép họ dễ dàng chuyển đổi vai trò với nhau.

Với khả năng nhìn nhận mọi thứ từ nhiều khía cạnh, một người quản lý đa văn hóa thực sự có thể tư duy tại bất cứ thời điểm nào như thể họ là người Đức, Mỹ hoặc Trung Quốc – hoặc cả ba người cùng một lúc. Người quản lý Ấn-Mỹ-Pháp của một nhóm làm việc chịu trách nhiệm về một dòng sản phẩm chăm sóc da dành cho nam giới ở Đông Nam Á giải thích: "Tôi có một kho tài liệu tham khảo bằng các ngôn ngữ khác nhau: tiếng Anh, tiếng Hindi và tiếng Pháp. Tôi đọc sách bằng 3 ngôn ngữ khác nhau, gặp gỡ mọi người từ các quốc gia khác nhau, thưởng thức món ăn từ nhiều nền văn hóa khác nhau... Tôi không thể chỉ tư duy theo một cách duy nhất."

Ví dụ, một người quản lý Pháp-Ailen-Campuchia làm việc trong lĩnh vực chăm sóc da nhận thấy rằng, ở châu Âu, kem mặt có xu hướng "hỗ trợ trang điểm" (và được coi là đồ trang điểm) hoặc "nâng cơ" (và được coi là sản phẩm chăm sóc da). Nhưng ở châu Á, nhiều loại kem mặt kết hợp hai đặc điểm trên. Nhận thấy sự phổ biến ngày càng tăng của các xu hướng làm đẹp châu Á ở châu Âu, người quản lý này đã chỉ đạo nhóm tung ra một loại kem dưỡng dành riêng cho thị trường Pháp, và sản phẩm này đã rất thành công. Vì môi trường toàn cầu khiến nhu cầu tích hợp kiến thức giữa các nền văn hóa trở nên lớn hơn, nên việc bổ nhiệm các nhà quản lý đa văn hóa tại L'Oréal đã hỗ trợ và đẩy mạnh nhu cầu tích hợp này. Cấu trúc quản lý như trên đã mang lại cho L'Oréal một lợi thế cạnh tranh quan trọng trong phát triển sản phẩm mới.

Đào sâu nghiên cứu về cái đẹp

L'Oréal đào sâu nghiên cứu để hiểu ý nghĩa của cái đẹp đối với người tiêu dùng ở những nơi khác nhau trên thế giới. Thương hiệu này đã vượt qua tất cả những đối thủ cạnh tranh lớn trong việc nghiên cứu và phát triển các dòng mỹ phẩm và hoạt động chăm sóc cá nhân tại những địa phương cụ thể. Một trong những mục tiêu của các nỗ lực R&D toàn cầu của công ty là có được sự hiểu biết sâu sắc về hành vi của phụ nữ và nam giới trên toàn thế giới trong làm đẹp và chăm sóc bản thân. L'Oréal giải thích sự cần thiết của phương pháp tiếp cận các quy chuẩn làm đẹp toàn cầu này như sau:

Một phụ nữ Trung Quốc dành bao nhiêu phút cho quy trình làm đẹp buổi sáng của mình? Họ gội đầu như thế nào ở Bangkok? Một phụ nữ Nhật Bản hay phụ nữ Pháp sẽ cần bao nhiêu nét cọ để chuốt mascara? Những kiểu làm đẹp được lặp đi lặp lại hàng nghìn lần này dần trở thành văn hóa. Vốn là truyền thống, chịu ảnh hưởng của khí hậu và điều kiện sống tại địa phương, chúng dần trở thành một loại ý tưởng hoàn hảo của từng quốc gia và lục địa khác nhau. Chúng cung cấp một nguồn thông tin vô cùng phong phú cho L'Oréal Research. Đằng sau các truyền thống làm đẹp này, có những thực tế về mặt sinh lý: lông mi mịn, thẳng và ngắn không thể trang điểm kiểu giống như lông mi dày, cong và dài.

Để tạo điều kiện cho nỗ lực R&D chính này, L'Oréal đã thành lập các trung tâm trên toàn thế giới, phát triển một môn khoa học về quan sát địa phương, và gọi nó là "geocosmetics". Môn khoa học này có nền tảng là những hiểu biết sâu sắc thông qua các chuyến thăm tận nơi cũng như quan sát tại phòng thí nghiệm. Được trang bị những thiết bị công nghệ cao, các phòng thí nghiệm này cho phép các nhóm làm việc nghiên cứu hành vi của người tiêu dùng trên khắp thế giới.

Chương trình R&D của L'Oréal cung cấp thông tin rất chính xác về những thói quen tẩy trang và làm đẹp tại các khu vực khác nhau cũng như các điều kiện và hạn chế tại địa phương ảnh hưởng đến việc sử dụng sản phẩm, ví dụ như độ ẩm và nhiệt độ. Những hiểu biết này cung cấp thêm thông tin cho các nhóm R&D trong quá trình tạo ra sản phẩm tại thị trường địa phương. Kết hợp với những hiểu biết từ các địa điểm trên thế giới, các sản phẩm này có thể thích ứng tại nhiều thị trường khác nhau.

Ví dụ như sản phẩm Elséve Total Reparação, một dòng sản phẩm chăm sóc tóc ban đầu được sáng chế tại phòng thí nghiệm của L'Oréal ở Rio de Janeiro để giải quyết các vấn đề về tóc dành riêng cho phụ nữ Brazil. Ở Brazil, hơn một nửa số phụ nữ có mái tóc dài, khô, xỉn và rất xoăn, do khí hậu ẩm ướt của Brazil, do thường xuyên tiếp xúc với ánh nắng mặt trời, thường xuyên gội đầu cũng như sử dụng các phương pháp ép và duỗi tóc. Elséve Total Reparação ngay lập tức trở thành dòng sản phẩm được săn lùng ở Brazil và L'Oréal nhanh chóng giới thiệu sản phẩm này tại các khu vực Nam Mỹ và Mỹ Latin. Công ty cũng nhanh chóng ra mắt sản phẩm này tại những nơi khác trên thế giới có các đặc điểm về khí hậu cũng như thói quen chăm sóc tóc tương tự như phụ nữ Brazil. Sau đó, L'Oréal đã giới thiệu thương hiệu mới có tên Elséve Total Repair này tại nhiều thị trường châu Âu, Ấn Độ và Đông Nam Á khác, nhận được sự chào đón nhiệt tình của người tiêu dùng.

Sự thích ứng như vậy thường diễn ra đối với nhiều thương hiệu của L'Oréal – hãy nhớ lại đoạn phân tích về loại sản phẩm làm đẹp da của Hàn Quốc được bán dưới tên thương hiệu L'Oreal của Pháp tại Úc. Kem nền dưỡng da (BB cream) ban đầu được sáng chế bởi các bác sĩ da liễu ở Hàn Quốc nhằm làm dịu da và che giấu những khuyết điểm nhỏ. Nó đã nhanh chóng trở thành một thương hiệu Hàn Quốc nổi tiếng. Tuy nhiên, khi áp dụng những hiểu biết sâu sắc về màu da, phương pháp điều trị và trang điểm trên toàn thế giới, nhóm nghiên cứu của L'Oréal đã phát triển một loại kem BB thế hệ mới có thể sử dụng với mọi loại điều kiện cũng như màu da khác nhau tại thị trường Mỹ (nơi *BB* là viết tắt của "beauty balm – kem dưỡng da hỗ trợ trang điểm"). Loại kem BB thế hệ mới này được ra mắt dưới tên thương hiệu Maybelline New York. Vẫn chưa dừng lại ở đó, L'Oreal đã tạo ra một phiên bản địa phương khác cho thị trường châu Âu và đặt tên thương hiệu là Garnier. Thương hiệu này cũng được giới thiệu ở các thị trường khác trên thế giới, bao gồm cả Australia.

Những nỗ lực R&D toàn cầu của L'Oréal đã tạo ra một "vùng địa lý về màu da" – một bản đồ độc quyền trên toàn thế giới cho phép thích ứng các sản phẩm làm đẹp theo nhu cầu của phụ nữ. Tương tự, công ty đã mở rộng kiểu phân loại 3 loại tóc truyền thống (châu Phi, châu Á và châu Âu) thành 8 loại khác nhau, dựa trên một phép đo khoa học về độ xoăn của tóc bao gồm đường kính của vòng tóc xoăn, chỉ số xoăn, số lượng sóng tóc và số lượng sợi tóc xoăn.

L'Oréal không chỉ thích ứng các công thức sản phẩm của mình trên toàn cầu. Công ty cũng thích ứng định vị thương hiệu và marketing theo nhu cầu và kỳ vọng quốc tế. Ví dụ, hơn 20 năm trước, công ty đã mua lại thương hiệu Maybelline của Mỹ, một

thương hiệu có tiếng trên thị trường mỹ phẩm. Để tái tạo và toàn cầu hóa thương hiệu, công ty đã chuyển trụ sở từ Tennessee đến Thành phố New York và thêm "New York" vào tên thương hiệu. Dòng son mang hơi thở hiện đại Big Apple của hãng đã hoạt động tốt với định vị thương hiệu trang điểm hàng ngày tầm trung trên toàn cầu. Việc tái định vị thương hiệu đã mang đến cho Maybelline 20% thị phần tại thị trường Tây Âu. Định vị mang hơi hướng thành thị trẻ trung này cũng gây tiếng vang ở châu Á, nơi rất ít phụ nữ nhận ra rằng thương hiệu thời trang mới của New York, Maybelline, thuộc về hãng mỹ phẩm khổng lồ L'Oréal của Pháp.

Bằng cách mua lại những thương hiệu như Maybelline, L'Oréal có được các thương hiệu đã được công nhận và các sản phẩm đã được tạo ra cho một thị trường nhất định. Điều này mang lại cho công ty ưu thế thâm nhập thị trường ngay lập tức với chi phí thấp hơn so với việc xây dựng thương hiệu từ đầu. Ví dụ như Yue-Sai Cosmetics, một công ty Trung Quốc sử dụng thảo dược trong các loại kem của mình, đã được L'Oréal mua lại từ một thập kỷ trước. Doanh số bán các sản phẩm Yue-Sai tăng 20% trong năm ngoái.

L'Oréal và các thương hiệu của mình được giao thương rộng rãi trên toàn cầu – đó là cách tiếp cận hiệu quả để cung cấp các loại mỹ phẩm mang đến vẻ đẹp sang trọng cho số đông. Tổng doanh thu đã tăng 30% trong 4 năm qua. Ngay cả khi tăng trưởng tại thị trường Tây Âu chậm lại và Brazil rơi vào suy thoái, doanh thu của L'Oréal vẫn tăng 12% trong một năm qua. Ở Mỹ, L'Oréal thậm chí còn trở thành đối thủ chính của Unilever, khi doanh thu của công ty này sụt giảm và mất thị phần vào tay L'Oreal.

Thành công to lớn trên thị trường quốc tế của L'Oreal đến từ việc tìm thấy được trạng thái cân bằng toàn cầu, thích ứng và khác biệt hóa các thương hiệu tại thị trường địa phương trong khi tối ưu hóa tác động của chúng trên các thị trường toàn cầu. L'Oréal là một trong số ít công ty đạt được cả khả năng thích ứng thương hiệu tại địa phương và hội nhập thương hiệu toàn cầu. "Chúng tôi tôn trọng sự khác biệt giữa những người tiêu dùng trên khắp thế giới," CEO của L'Oréal cho biết. "Chúng tôi có các thương hiệu toàn cầu, nhưng chúng tôi cần phải thích ứng chúng theo nhu cầu của địa phương." Khi một cựu CEO của L'Oreal phát biểu tại một hội nghị của UNESCO, mọi người đều đồng tình khi ông mô tả L'Oreal là "Liên hiệp quốc Sắc đẹp".

Câu hỏi thảo luận

19-17 Trong số 5 chiến lược truyền thông và sản phẩm toàn cầu, đâu là chiến lược mà L'Oréal đã áp dụng?

19-18 Theo thang điểm từ 1 đến 5, L'Oréal đã thích ứng việc cung cấp dịch vụ và sản phẩm ở mỗi thị trường toàn cầu ở mức độ nào? Hãy giải thích.

19-19 Những bất lợi trong cách tiếp cận toàn cầu của L'Oreal là gì?

19-20 L'Oréal đã sử dụng chiến lược nào để tham gia một thị trường mới? Công ty được hưởng lợi từ chiến lược này như thế nào?

19-21 Liệu L'Oréal có tiếp tục thành công ở mức cao như vậy không? Tại sao?

Nguồn: Andrew Roberts, "L'Oréal Sales Beat Estimates on Accelerating Luxury Growth," *Bloomberg Businessweek*, ngày 11/2/2016, www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-11/l-oreal-sales-beat-estimates-on-acceleratinggrowth-in-luxury; "Leading Global Cosmetics Company L'Oréal Saw Its Sales Grow 12 Percent Last Year," *US News*, ngày 11/2/2016, www.usnews.com/news/business/articles/2016-02-11/loreal-2015-salesup-across-markets-net-profit-down; "Our Mission Is 'Beauty for All,' Says L'Oréal Global CEO Jean-Paul," *The Economic Times*, ngày 30/1/2015, http://articles.economictimes.indiatimes.com/2015-01-30/news/58625572_1_l-oreal-loreal-jean-paul-agon; Hae-Jung Hong và Yves Doz, "L'Oréal Masters Multiculturalism," *Harvard Business Review*, tháng 6/2013, tr. 114-119; Liza Lin, "L'Oréal Puts on a Happy Face in China," *Bloomberg Businessweek*, ngày 1-7/4/2013, tr. 25-26; "A Worldwide Approach to Beauty Rituals," www.loreal.com/researchinnovation/when-the-diversity-of-types-of-beauty-inspires-science/aworld-wide-approach-to-beauty-rituals.aspx, truy cập tháng 6/2016; thông tin bổ sung và trích dẫn từ www.lorealparisusa.com/en/about-loreal-paris/overview.aspx, truy cập tháng 6/2016.

20 MARKETING BỀN VỮNG
Trách nhiệm xã hội và đạo đức

TỔNG QUAN

Trong chương cuối này, chúng ta sẽ tìm hiểu về khái niệm marketing bền vững, đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng, doanh nghiệp và xã hội ở hiện tại và trong tương lai – thông qua các hoạt động marketing có trách nhiệm với môi trường và xã hội. Chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc định nghĩa thế nào là marketing bền vững, nghiên cứu những chỉ trích thường gặp về ảnh hưởng của marketing đến cá nhân người tiêu dùng cũng như các hoạt động xã hội thúc đẩy marketing bền vững. Cuối cùng, chúng ta sẽ phân tích lợi ích mà các doanh nghiệp nhận được khi chủ động theo đuổi các hoạt động marketing bền vững, mang lại giá trị cho khách hàng cá nhân cũng như toàn xã hội. Hoạt động marketing bền vững không đơn thuần là điều đúng đắn phải làm; nó còn mang lại lợi ích cho doanh nghiệp.

Trước hết, hãy cùng phân tích về Unilever, công ty sản xuất hàng tiêu dùng lớn thứ ba thế giới. Trong 17 năm hoạt động, Unilever được vinh danh là đơn vị tiên phong về tính bền vững trong ngành thực phẩm và đồ uống theo các chỉ số bền vững Dow Jones Sustainability Indexes. Công ty gần đây đã đưa ra "Kế hoạch cuộc sống bền vững", theo đó công ty dự định sẽ tăng trưởng gấp đôi vào năm 2020, đồng thời giảm tác động đối với môi trường và tăng lợi ích xã hội từ các hoạt động của mình. Đó quả là một mục tiêu đầy tham vọng.

TÍNH BỀN VỮNG TẠI UNILEVER: TẠO RA MỘT TƯƠNG LAI TỐT ĐẸP HƠN MỖI NGÀY

Vào thời điểm Paul Polman tiếp quản vị trí CEO của Unilever cách đây khoảng nửa thập kỷ, công ty cung ứng thực phẩm, đồ gia dụng, sản phẩm chăm sóc cá nhân này lúc đó đang là một gã khổng lồ ngủ gật. Mặc dù sở hữu các thương hiệu đình đám như Dove, Axe, Noxzema, Sunsilk, OMO, Hellmann's, Knorr, Lipton và Ben Jerry's, nhưng Unilever lúc đó đang trải qua một thập kỷ trì trệ về doanh thu và lợi nhuận. Công ty cần nguồn năng lượng và mục tiêu mới. "Để cho thế giới quay trở lại với sự tỉnh táo, chúng ta cần biết vì sao chúng ta ở đây," Polman nói.

Để trả lời câu hỏi "vì sao chúng ta ở đây" và tìm ra một sứ mệnh lớn lao hơn, Polman đã mở rộng tầm nhìn ra xa hơn các mục tiêu thông thường là tăng doanh số, lợi nhuận và giá trị cổ đông. Thay vào đó, ông khẳng định, tăng trưởng là kết quả của việc hoàn thành một sứ mệnh xã hội và môi trường to lớn hơn. Unilever tồn tại "vì người tiêu dùng, không phải cổ đông," ông nói. "Nếu chúng ta thấu hiểu nhu

cầu của khách hàng và môi trường nơi chúng ta hoạt động, đồng thời chịu trách nhiệm về các [tác động xã hội] của mình, khi đó các cổ đông cũng sẽ được hưởng lợi."

Tại Unilever, việc đánh giá và xây dựng tác động bền vững không hề mới. Trước khi Polman nắm quyền, công ty đã có nhiều chương trình để quản lý tác động của các sản phẩm và hoạt động của mình. Nhưng các chương trình và kết quả hiện có – mặc dù tốt – vẫn là chưa đủ với Polman. Vì vậy, vào cuối năm 2010, Unilever đã triển khai Kế hoạch cuộc sống bền vững – một kế hoạch dài hạn tích cực đưa chủ nghĩa tư bản lên một giai đoạn phát triển mới. Theo kế hoạch, công ty đặt ra mục tiêu "tạo ra một tương lai tốt hơn mỗi ngày cho mọi người trên khắp thế giới: nhân viên công ty, đối tác kinh doanh, hàng tỷ người đang sử dụng sản phẩm của chúng ta và các thế hệ tương lai có chất lượng cuộc sống phụ thuộc vào cách chúng ta bảo vệ môi trường ngày hôm nay." Theo Polman, thành công lâu dài trong kinh doanh của Unilever phụ thuộc vào khả năng quản lý các hoạt động có tác động tới môi trường và xã hội của mình.

Với Kế hoạch cuộc sống bền vững mà Unilever đặt ra, gã khổng lồ hàng tiêu dùng hướng tới "việc tạo ra tương lai tốt đẹp hơn mỗi ngày cho mọi người dân trên toàn cầu". Sự thành công về mặt thương mại trong dài hạn của Unilever phụ thuộc vào hiệu quả của việc kiểm soát những ảnh hưởng của các hoạt động kinh doanh của họ tới môi trường và xã hội.

Kế hoạch cuộc sống bền vững đặt ra 3 mục tiêu chính cần hoàn thành vào năm 2020: "(1) Giúp hơn 1 tỷ người cải thiện sức khỏe và điều kiện sống; (2) Giảm một nửa tác động đối với môi trường từ việc sản xuất và sử dụng sản phẩm của chúng tôi; (3) Cải thiện sinh kế của hàng triệu người trong quá trình tăng trưởng kinh doanh." Kế hoạch cuộc sống bền vững tập hợp tất cả các công việc mà Unilever đã và đang thực hiện, đồng thời đặt ra những mục tiêu bền vững mới đầy tham vọng. Những mục tiêu này bao trùm toàn bộ chuỗi giá trị, từ khâu cung cấp nguyên liệu thô cho tới khi đến tay người tiêu dùng và quy trình xử lý sau đó, "Mục đích của chúng tôi là thực hiện các hoạt động bền vững hơn, đồng thời khuyến khích khách hàng, các nhà cung cấp và mọi người xung quanh thực hiện tương tự," công ty cho biết.

Từ phía "nguồn cung", hơn một nửa nguyên liệu thô của Unilever đến từ nông nghiệp, nhờ vậy các nhà cung cấp có thể phát triển những biện pháp canh tác bền vững, đáp ứng kỳ vọng cao của Unilever về tác động tới môi trường và xã hội. Unilever đánh giá các nhà cung cấp theo hai bộ tiêu chuẩn. Thứ nhất là Tiêu chuẩn Nhà cung cấp của Unilever, kêu gọi các hành động có trách nhiệm với xã hội như thực hành lao động nhân quyền, an toàn sản phẩm và chăm sóc môi trường. Thứ hai, đặc biệt đối với các nhà cung cấp nông nghiệp, Tiêu chuẩn Nông nghiệp bền vững của Unilever nêu chi tiết những kỳ vọng của công ty đối với các hoạt động nông nghiệp bền vững để các nhà cung cấp của họ "có thể cam kết đồng hành trên hành trình bền vững".

Nhưng Kế hoạch cuộc sống bền vững của Unilever không chỉ đơn thuần tạo ra các chuỗi cung ứng và phân phối có trách nhiệm hơn. Khoảng 68% tổng lượng khí thải nhà kính từ các sản phẩm của Unilever và 50% nguồn nước được thải ra trong quá trình sử dụng của người tiêu dùng. Vì vậy, Unilever cũng làm việc với khách hàng của mình để cải thiện tác động đối với môi trường từ các sản phẩm đang sử

dụng. Khoảng 2 tỷ người tại 190 thị trường trên toàn thế giới đang sử dụng sản phẩm của Unilever mỗi ngày. Do đó, những hành động tiêu dùng nhỏ hàng ngày có thể tạo ra sự khác biệt lớn. Điều này được thể hiện qua phương trình: "Các thương hiệu Unilever x Hành động nhỏ mỗi ngày x Hàng tỷ người tiêu dùng = Sự khác biệt lớn."

Ví dụ, gần 1/3 số hộ gia đình trên toàn thế giới sử dụng các sản phẩm giặt tẩy của Unilever để giặt giũ – khoảng 125 tỷ lần giặt mỗi năm. Do đó, với Kế hoạch cuộc sống bền vững, Unilever tạo ra các sản phẩm giặt tẩy vừa thân thiện với môi trường hơn vừa thúc đẩy người tiêu dùng thay đổi thói quen giặt xả.

Chẳng hạn, trên khắp thế giới, Unilever đang khuyến khích người tiêu dùng giặt quần áo ở nhiệt độ thấp hơn và sử dụng đúng liều lượng bột giặt. Các sản phẩm của Unilever như bột giặt OMO và Persil Small & Mighty sử dụng ít bao bì hơn, khiến chúng rẻ hơn và ít gây ô nhiễm hơn khi vận chuyển. Quan trọng hơn, chúng đã được điều chỉnh công thức để làm sạch hiệu quả ở nhiệt độ thấp hơn, sử dụng ít năng lượng và nước hơn. Unilever ước tính những thay đổi này đã giúp giảm 15% lượng khí thải nhà kính. Một sản phẩm khác của Unilever, nước xả vải Comfort Một lần xả, dùng cho quần áo giặt tay ở các thị trường đang phát triển và mới nổi, nơi thường xảy ra tình trạng thiếu nước. Sản phẩm được cải tiến chỉ với một xô nước để giặt sạch thay vì ba xô như trước kia, giúp tiết kiệm thời gian, công sức của người tiêu dùng và 30 lít nước mỗi lần giặt.

Những con số báo cáo về tiết kiệm năng lượng và nguồn nước này không được thống kê trên báo cáo kết quả kinh doanh của Unilever, nhưng lại vô cùng quan trọng đối với người dân và cả hành tinh của chúng ta. "Sau cùng," phía công ty chia sẻ, "chúng tôi sẽ chỉ thành công nếu có thể truyền cảm hứng



Theo Kế hoạch cuộc sống bền vững, Unilever đang cùng hàng tỷ khách hàng trên toàn thế giới cải thiện tác động từ những sản phẩm của công ty tới xã hội và môi trường. "Hành động nhỏ. Khác biệt lớn."
Unilever PLC

tới tất cả mọi người trên thế giới thực hiện những hành động nhỏ mỗi ngày, từ đó góp phần tạo ra sự khác biệt lớn đối với thế giới." Để đạt được mục tiêu này, Unilever đã xác định "Năm Đòn bẩy Thay đổi" – cách thức mà những người làm marketing có thể sử dụng để định hướng hành vi người dùng tới lối sống bền vững hơn. Mô hình này giúp người làm marketing xác định các rào cản và yếu tố thúc đẩy sự thay đổi. Các đòn bẩy để thay đổi bao gồm: tạo ra nhận thức, tạo ra cảm giác dễ làm, tạo ra sự khao

khát, tạo ra phần thưởng và tạo thói quen.

Liệu Kế hoạch cuộc sống bền vững của Unilever có thực sự mang lại kết quả? Cho đến lúc này câu trả lời là có. Unilever vẫn đang tạo ra những bước tiến tuyệt vời trong sứ mệnh bao trùm là "mang cuộc sống bền vững đến muôn nơi" và trong việc thực hiện 79 mục tiêu táo bạo về Kế hoạch cuộc sống bền vững của mình. Công ty đã hoàn thành 13 mục tiêu, triển khai đúng tiến độ 57 mục tiêu và đang có những bước tiến triển vọng với 9 mục tiêu còn lại. Mặc dù có những biến động trên thị trường toàn cầu, lợi nhuận của Unilever vẫn tiếp tục gia tăng.

Polman tuyên bố, Kế hoạch cuộc sống bền vững không chỉ là điều đúng đắn cần làm đối với con người và môi trường, mà còn là sự phát triển bền vững cho chính Unilever. Hành trình theo đuổi sự bền vững giúp giảm chi phí nhờ việc giảm tiêu thụ năng lượng và giảm thiểu chất thải. Nó thúc đẩy sự đổi mới, tạo ra các sản phẩm và lợi ích mới cho người tiêu dùng. Nó tạo ra cơ hội thị trường mới: Hơn một nửa doanh thu của Unilever đến từ các nước đang phát triển, nơi đang phải đối mặt với những thách thức lớn nhất về sự bền vững.

Tóm lại, Polman dự đoán, kế hoạch bền vững sẽ giúp Unilever tăng trưởng quy mô gấp đôi đồng thời tạo ra một tương lai tốt hơn cho hàng tỷ người mà không làm tăng ảnh hưởng tiêu cực tới môi trường. "Chúng tôi tin rằng không có sự xung đột nào giữa tính bền vững và tăng trưởng lợi nhuận," ông kết luận. "Hành động sản xuất và bán hàng tiêu dùng hàng ngày thúc đẩy tiến bộ kinh tế và xã hội. Có hàng tỷ người trên thế giới xứng đáng với chất lượng cuộc sống tốt hơn mà các sản phẩm hàng ngày như xà phòng, dầu gội và trà có thể đem lại. Cuộc sống bền vững không phải là một ý tưởng viển vông. Nó khả thi và có rất ít ảnh hưởng tiêu cực."[1]

KHÁI QUÁT MỤC TIÊU

Mục tiêu 20-1	Định nghĩa marketing bền vững và thảo luận tầm quan trọng của nó. **Marketing bền vững**
Mục tiêu 20-2	Xem xét các chỉ trích xã hội chính về marketing. **Chỉ trích xã hội về marketing**
Mục tiêu 20-3	Xác định khái niệm chủ nghĩa tiêu dùng và chủ nghĩa môi trường, giải thích cách chúng ảnh hưởng đến các chiến lược marketing. **Những hành động của người tiêu dùng thúc đẩy marketing bền vững**
Mục tiêu 20-4	Mô tả các nguyên tắc trong marketing bền vững. **Các hành động của doanh nghiệp hướng tới marketing bền vững**
Mục tiêu 20-5	Giải thích vai trò của đạo đức trong marketing. **Đạo đức marketing và doanh nghiệp bền vững**

NHỮNG NGƯỜI LÀM MARKETING CÓ TRÁCH NHIỆM sẽ tìm hiểu mong muốn của người tiêu dùng, từ đó tạo ra các sản phẩm đáp ứng đúng nhu cầu của người mua và thu nhận lại giá trị từ chúng. *Triết lý marketing* là một triết lý xoay quanh giá trị của khách hàng và đôi bên cùng có lợi. Nó điều khiển nền kinh tế bằng một bàn tay vô hình nhằm thỏa mãn vô số nhu cầu liên tục thay đổi của người tiêu dùng.

Tuy nhiên, không phải tất cả những người làm marketing đều tuân theo triết lý này. Trong thực tế, một số doanh nghiệp sử dụng các chiêu trò marketing nhằm phục vụ lợi ích riêng hơn là lợi ích của người tiêu dùng. Hơn nữa, ngay cả những hoạt động marketing với mục đích tốt là đáp ứng nhu cầu hiện tại của một số người tiêu dùng cũng có thể gây ra ảnh hưởng tiêu cực ngay lập tức hoặc trong tương lai cho những người tiêu dùng khác hoặc cộng đồng người tiêu dùng lớn hơn. Người làm marketing có trách nhiệm cần xem xét liệu hành động của họ có bền vững lâu dài hay không.

Chương này sẽ nghiên cứu về marketing bền vững cùng những ảnh hưởng đối với môi trường và xã hội của các hoạt động marketing tư nhân. Trước tiên, chúng ta sẽ giải quyết câu hỏi: Marketing bền vững là gì và tại sao nó quan trọng?

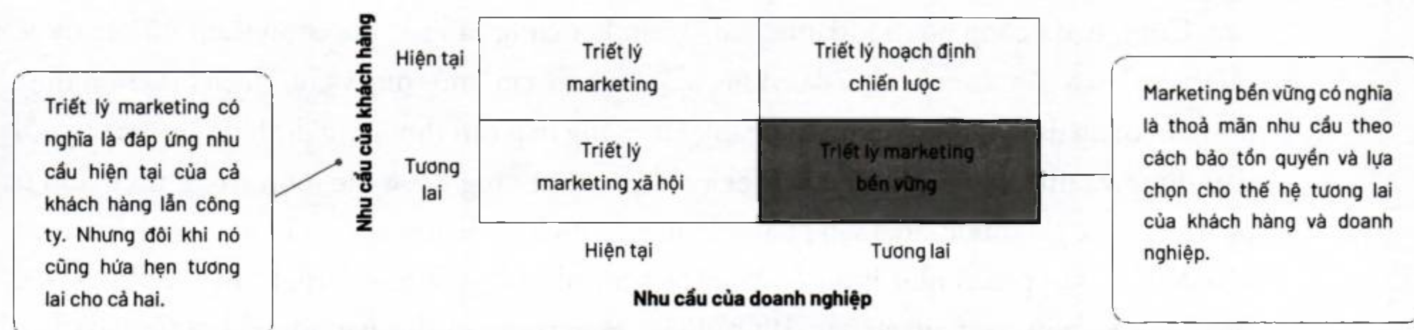
Marketing bền vững
Quan điểm marketing có trách nhiệm với xã hội và môi trường mà theo đó vừa đáp ứng được nhu cầu hiện tại của khách hàng và doanh nghiệp, đồng thời duy trì hoặc nâng cao cơ hội cho thế hệ tương lai thỏa mãn nhu cầu của họ.

MARKETING BỀN VỮNG

Marketing bền vững đòi hỏi những hành động có trách nhiệm với xã hội và môi trường, đáp ứng nhu cầu hiện tại của người tiêu dùng và doanh nghiệp, đồng thời duy trì hoặc nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu của các thế hệ tương lai. ✱Hình 20.1 so sánh khái niệm marketing bền vững với những khái niệm marketing mà chúng ta đã nghiên cứu trong các chương trước.

Lời tác giả: Những người làm marketing cần nghĩ xa hơn việc làm thỏa mãn sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả kinh doanh tức thì nhằm hướng tới những chiến lược bền vững để gìn giữ thế giới cho các thế hệ tương lai.

✱HÌNH 20.1 Marketing bền vững



Triết lý marketing cho rằng các tổ chức phát triển lớn mạnh là nhờ xác định đúng nhu cầu và mong muốn hiện có của khách hàng mục tiêu, từ đó đáp ứng chúng một cách hiệu quả hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Nó tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu bán hàng, tăng trưởng và đem lại lợi nhuận ngắn hạn cho doanh nghiệp bằng cách gắn kết với khách hàng và đem đến cho họ những gì họ đang mong muốn. Tuy nhiên, việc đáp ứng nhu cầu và mong muốn tức thì của người tiêu dùng chưa hẳn luôn đem lại lợi ích tốt nhất cho khách hàng hoặc doanh nghiệp trong tương lai.

Ví dụ, McDonald's đã nhanh chóng quyết định tung ra thị trường các sản phẩm đồ ăn nhanh có hương vị hấp dẫn nhưng chứa nhiều muối và chất béo nhằm thỏa mãn những mong muốn tức thì của khách hàng cũng như kỳ vọng về doanh thu và lợi nhuận của công ty. Tuy nhiên, các nhà phê bình khẳng định McDonald's và các chuỗi thức ăn nhanh khác đã góp phần gây ra nạn béo phì trong thời gian dài, gây tổn hại sức khỏe người tiêu dùng và là gánh nặng cho hệ thống y tế quốc gia. Chính vì vậy, nhiều người tiêu dùng bắt đầu tìm kiếm các lựa chọn ăn uống lành mạnh hơn, gây ra sự sụt giảm nhanh chóng về doanh số bán hàng và lợi nhuận của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh. Ngoài các vấn đề về hành vi đạo đức và phúc lợi xã hội, McDonald's còn bị chỉ trích vì gây ảnh hưởng lớn đến môi trường do các hoạt động rộng khắp trên toàn cầu của mình, từ việc đóng gói lãng phí, tạo ra chất thải rắn đến việc sử dụng hao phí năng lượng tại các cửa hàng. Do đó, chiến lược của McDonald's không bền vững về mặt lợi ích lâu dài cho cả người tiêu dùng và công ty.

Trong khi *triết lý marketing xã hội* được định nghĩa trong Hình 20.1 quan tâm đến lợi ích tương lai của người tiêu dùng và *triết lý hoạch định chiến lược* xem xét nhu cầu của doanh nghiệp trong tương lai, *triết lý marketing bền vững* lại để cập đến cả hai yếu tố trên. Marketing bền vững kêu gọi các hành động có trách nhiệm với xã hội và môi trường, đáp ứng cả nhu cầu trước mắt và trong tương lai của khách hàng cũng như doanh nghiệp.

Ví dụ, trong hơn một thập kỷ qua, McDonald's đã giải quyết những thách thức này với chiến lược bền vững hơn bằng việc đa dạng hóa các loại salad, trái cây, thịt nướng, sữa ít béo và đồ ăn lành mạnh khác. Công ty cũng tài trợ cho các chiến dịch giáo dục lớn – một trong số đó là chiến dịch "đó là những gì tôi ăn và những gì tôi làm... tôi yêu chúng" – nhằm giúp người tiêu dùng hiểu rõ hơn về những yếu tố then chốt để sống theo lối sống cân bằng, tích cực. Công ty đã công bố một danh sách "Cam kết cung cấp các lựa chọn dinh dưỡng được cải thiện," bao gồm cam kết lâu dài vì sức khỏe của trẻ em, mở rộng và cải thiện lựa chọn thực đơn cân bằng dinh dưỡng, đồng thời tăng khả năng tiếp cận thông tin dinh dưỡng của người tiêu dùng và nhân viên công ty. ✱McDonald's chỉ ra rằng 80% các món trong thực đơn ở phạm vi quốc gia thuộc "loại sản phẩm được yêu thích dưới 400 calo" – từ burger phô mai cơ bản đến các sản phẩm như Fruit & Maple Oatmeal và Egg White Delight McMuffin, được làm bằng 8g ngũ cốc nguyên hạt, 100% lòng trắng trứng và thịt nạc xông khói Canada.[2]

Những sáng kiến bền vững của McDonald's cũng giúp giải quyết các vấn đề về môi trường. Ví dụ, họ kêu gọi tính bền vững trong cung cấp thực phẩm, tái sử dụng và tái chế bao bì, thiết kế các cửa hàng một cách bền vững và có trách nhiệm hơn với môi trường. McDonald's thậm chí đã phát triển một thẻ điểm môi trường để đánh giá hiệu suất của các nhà cung cấp của họ trong những lĩnh vực như: sử dụng nước, sử dụng năng lượng và quản lý chất thải rắn. Do đó, McDonald's hiện đang định vị tốt cho một tương lai có lợi nhuận bền vững.



✱Phản ứng trước những thách thức bền vững: 80% thực đơn hiện nay của McDonald's là dưới 400 calo, bao gồm món Egg White Delight McMuffin, trọng lượng ngũ cốc nguyên cám là 8g với khoảng 250 calo và 5g chất béo.
© Michael Neelon (misc)/Alamy

Marketing thực sự bền vững đòi hỏi một hệ thống marketing hoạt động trơn tru, trong đó người tiêu dùng, doanh nghiệp, nhà hoạch định chính sách công và những người khác làm việc cùng nhau để đảm bảo các hoạt động marketing có trách nhiệm với xã hội và môi trường. Tuy nhiên, thật không may, hệ thống marketing không phải lúc nào cũng hoạt động trơn tru. Các phần tiếp theo sẽ xem xét một số câu hỏi về tính bền vững: Những chỉ trích xã hội phổ biến nhất về marketing là gì? Các lực lượng tư nhân đã thực hiện những biện pháp gì để ngăn chặn các vấn đề trong marketing? Các nhà lập pháp và cơ quan chính phủ đã thực hiện những biện pháp nào để thúc đẩy marketing bền vững? Những biện pháp nào khiến các doanh nghiệp tự giác trong việc thực hiện marketing có đạo đức và có trách nhiệm với xã hội, tạo ra giá trị bền vững cho cả khách hàng cá nhân và toàn xã hội?

NHỮNG CHỈ TRÍCH XÃ HỘI VỀ MARKETING

Hoạt động marketing đã nhận được khá nhiều sự chỉ trích. Một vài trong số những lời chỉ trích này là đúng đắn, nhưng phần nhiều thì không. Các nhà phê bình xã hội cho rằng một số hoạt động marketing làm tổn hại đến người tiêu dùng cá nhân, toàn xã hội và những doanh nghiệp khác.

Lời tác giả: Phần lớn chúng ta đều có lợi từ các hoạt động marketing. Tuy nhiên, cũng giống như các nỗ lực khác của con người, hoạt động marketing cũng có những nhược điểm. Ở phần này chúng tôi sẽ trình bày những chỉ trích phổ biến mang tính hai chiều về marketing.

Tác động của marketing đến người tiêu dùng cá nhân

Người tiêu dùng Mỹ quan tâm nhiều đến việc hệ thống marketing có đang phục vụ cho lợi ích của họ hay không? Các khảo sát thường cho thấy người tiêu dùng giữ thái độ trái chiều hoặc thậm chí hơi bất lợi đối với hoạt động marketing. Các tổ chức ủng hộ người tiêu dùng, cơ quan chính phủ và những nhà phê bình khác đã cáo buộc marketing gây hại cho người tiêu dùng qua việc bán giá cao, các hành vi lừa đảo, bán sản phẩm kém chất lượng hoặc

không an toàn, lỗi thời và dịch vụ kém cho người tiêu dùng có hoàn cảnh khó khăn. Các chiêu trò marketing đáng ngờ như vậy là không bền vững về mặt phúc lợi của người tiêu dùng và doanh nghiệp trong dài hạn.

Bán giá cao

Nhiều nhà phê bình cho rằng hệ thống marketing của Mỹ khiến giá cao hơn so với các hệ thống "hợp lý" hơn. Giá cao như vậy rất khó để chấp nhận, đặc biệt là khi kinh tế trở nên eo hẹp. Các nhà phê bình đã chỉ ra 3 yếu tố – *chi phí phân phối*, *chi phí quảng cáo cao* và *giá bán chênh lệch*.

Một vấn đề đã tồn tại trong thời gian dài là những người làm marketing thường tham lam đặt ra mức giá cao vượt quá giá trị dịch vụ mà họ cung cấp. Kết quả là, chi phí phân phối tiêu tốn quá nhiều và người tiêu dùng phải trả cho những chi phí vượt mức này ở mức giá bán cao hơn. Các đại lý trả lời rằng các trung gian phân phối đang làm công việc mà nhà sản xuất hoặc người tiêu dùng đáng ra phải làm.

Mức giá phản ánh các dịch vụ mà người tiêu dùng mong muốn – thuận tiện hơn, các cửa hàng lớn hơn, đa dạng và nhiều dịch vụ hơn, giờ mở cửa lâu hơn, được phép trả lại và nhiều dịch vụ khác. Trên thực tế, họ lập luận, cạnh tranh bán lẻ rất khốc liệt đến mức tỷ suất lợi nhuận thực sự khá thấp. Các nhà giảm giá như Walmart, Costco và những doanh nghiệp khác gây áp lực khiến đối thủ phải hoạt động hiệu quả và giữ ở mức giá thấp.

Marketing hiện đại cũng bị cáo buộc đẩy giá lên để dành ngân sách cho những hoạt động quảng cáo, khuyến mại bán hàng và đóng gói không cần thiết. ✱Ví dụ, một thương hiệu quốc gia được truyền thông mạnh mẽ bán được nhiều hơn so với sản phẩm mang thương hiệu nhà bán lẻ gần như giống hệt. Các nhà phê bình cho rằng phần lớn những khuyến mãi và quảng cáo trên bao bì tạo sự khác biệt về giá trị trong tâm lý, trong khi chức năng không đổi. Những người làm marketing trả lời rằng mặc dù quảng cáo làm tăng chi phí sản phẩm, nhưng nó cũng làm gia tăng giá trị bằng cách giúp khách hàng tiềm năng nhận thức về sự tồn tại và giá trị của một thương hiệu. Các sản phẩm có thương hiệu có thể có giá cao hơn, nhưng việc định vị thương hiệu giúp người mua luôn yên tâm về chất lượng sản phẩm. Hơn nữa, mặc dù người tiêu dùng có thể mua các sản phẩm có chức năng tương đương với giá thấp hơn, họ vẫn *mong muốn* và sẵn sàng trả nhiều



✱Những thương hiệu quốc gia được truyền thông mạnh thường bán với giá cao hơn nhiều so với các sản phẩm không có thương hiệu hoặc thương hiệu của nhà bán lẻ. Nhiều chỉ trích cho rằng hoạt động truyền thông chỉ làm tăng giá trị về tâm lý cho sản phẩm, chứ không phải giá trị về chức năng.
Ken Miksza

hơn cho các sản phẩm mang lại lợi ích tâm lý – khiến họ cảm thấy giàu có, hấp dẫn hoặc đặc biệt.

Các nhà phê bình cũng cho rằng một số doanh nghiệp đặt mức giá bán quá cao. Ví dụ như ngành dược phẩm, nơi một viên thuốc có giá sản xuất là 5 xu, nhưng người tiêu dùng phải trả 2 đô-la để mua. Tương tự, ngành sửa chữa ô tô và các dịch vụ khác đều có mức giá cao. Những người làm marketing trả lời rằng hầu hết các doanh nghiệp cố gắng định giá công bằng cho người tiêu dùng vì họ muốn xây dựng mối quan hệ khách hàng và giữ chân khách hàng. Ngoài ra, họ khẳng định người tiêu dùng thường không hiểu lý do cho việc đẩy giá bán lên cao. Ví dụ, giá bán dược phẩm cao giúp trang trải chi phí sản xuất và phân phối thuốc hiện có cộng với chi phí để phát triển và thử nghiệm các loại thuốc mới. Công ty dược phẩm GlaxoSmithKline từng tuyên bố trong quảng cáo của mình: "Thuốc của ngày hôm nay là nguồn tài chính cho phép màu ngày mai."

Các hành vi lừa đảo

Những người làm marketing đôi khi bị cáo buộc về các hành vi lừa đảo khiến người tiêu dùng tin rằng họ sẽ nhận được nhiều giá trị hơn so với thực tế. Các hành vi lừa đảo được chia thành 3 nhóm: khuyến mãi, bao bì và giá cả. *Lừa đảo qua quảng bá* gồm những chiêu trò như cung cấp thông tin sai lệch về các tính năng hay hiệu suất của sản phẩm hoặc giảm giá cho những sản phẩm đã hết hàng. *Lừa đảo về bao bì* bao gồm phóng đại thông tin trên bao bì thông qua thiết kế tinh vi, sử dụng nhãn mác sai lệch hoặc mô tả kích cỡ bằng các từ ngữ dễ gây hiểu lầm.

Lừa đảo về giá gồm các hành vi như quảng cáo sai lệch giá "nhà máy" hoặc "bán buôn" hoặc khuyến mãi lớn từ "giá niêm yết" bán lẻ đã được ghi khống lên cao. Năm ngoái các nhà bán lẻ như JCPenney và Kohl's bị kiện với cáo buộc đã thổi phồng giá gốc lên cao. Một vụ kiện tập thể chống lại Macy's đã cáo buộc nhà bán lẻ này lừa đảo khách hàng với một "kế hoạch giảm giá ảo" và "nhằm mục đích giảm giá mạnh so với giá gốc giả, bịa đặt."[3] Gần đây, Overstock.com đã bị tòa án California phạt 6,8 triệu đô-la sau một vụ kiện gian lận về giá do luật sư của 8 quận California đệ trình. Vụ kiện cáo buộc gã khổng lồ trực tuyến này thường xuyên quảng cáo giá của mình thấp hơn "giá niêm yết" bịa đặt. Một ví dụ được dẫn chứng lại là Overstock đã bán một bộ nội thất ngoài trời với giá 449 đô-la trong khi tuyên bố giá niêm yết là 999 đô-la. Khi sản phẩm được giao nhận, khách hàng đã phát hiện thấy một tem dán của Walmart ghi giá 247 đô-la.[4]

Các hành vi lừa đảo đã dẫn đến việc ban hành các bộ luật và các biện pháp bảo vệ người tiêu dùng. Ví dụ, vào năm 1938, Quốc hội Mỹ đã ban hành Đạo luật Wheeler-Lea, cho phép Ủy ban Thương mại Liên bang (FTC) có quyền chấn chỉnh "các hành vi, hoạt động lừa đảo hoặc cạnh tranh không lành mạnh". FTC đã công bố một số hướng dẫn liệt kê



✱Quảng cáo lừa đảo: Luminosity gần đây đã phải giải quyết với FTC về cáo buộc lừa đảo người tiêu dùng với các tuyên bố không có căn cứ rõ ràng rằng "các trò chơi luyện não" của họ giúp chống lại sự suy giảm nhận thức. FTC cho biết: "Luminosity hoàn toàn không có căn cứ khoa học cho những tuyên bố trong quảng cáo của họ."
Westend61/Getty images

các hành vi lừa đảo. Tuy nhiên, các nhà phê bình cho rằng những cáo buộc lừa đảo vẫn còn phổ biến, ngay cả đối với các thương hiệu nổi tiếng. ✱Ví dụ, Luminosity gần đây đã phải trả 2 triệu đô-la để giải quyết các khoản phí phạt từ FTC. Công ty bị cáo buộc đã lừa đảo người tiêu dùng với những tuyên bố không có căn cứ rõ ràng rằng "các trò chơi luyện não" của họ giúp chống lại sự suy giảm nhận thức. Giám đốc Cục Bảo vệ Người tiêu dùng của FTC cho biết: "Lumosity đã đánh trúng tâm lý lo sợ của người tiêu dùng về sự suy giảm nhận thức liên quan đến tuổi tác, và tuyên bố rằng các trò chơi trí tuệ của họ có thể ngăn chặn chứng rối loạn hoặc mất trí nhớ, thậm chí cả bệnh Ahzheimer. Nhưng Lumosity không hề có bất cứ bằng chứng khoa học nào chứng minh cho những gì được quảng cáo."[5]

Vấn đề khó khăn nhất thường thấy là làm thế nào để xác định đâu là hành vi "lừa đảo". Ví dụ, một nhà quảng cáo tuyên bố rằng kẹo cao su của hãng sẽ "làm rung chuyển thế giới của bạn", tất nhiên không phải theo nghĩa đen. Nhà quảng cáo có thể biện minh rằng, họ "cường điệu hóa" – một cách thổi phồng vô hại để đem lại hiệu quả cho quảng cáo. Tuy nhiên, những người khác lại cho rằng việc phóng đại và sử dụng các hình ảnh hấp dẫn có thể gây hại cho người tiêu dùng theo những cách tinh vi. Hãy lấy MasterCard Priceless làm ví dụ. Chiến dịch quảng cáo MasterCard Priceless phủ rộng trong một thời gian dài đã vẽ ra viễn cảnh người tiêu dùng thực hiện được ước mơ vô giá của mình mà không phải lo nghĩ đến chi phí. Các quảng cáo nói rằng thẻ tín dụng có thể giúp bạn thực hiện những điều đó. Tuy nhiên, nhiều nhà phê bình cho rằng hình ảnh quảng cáo như vậy của các công ty thẻ tín dụng đã khuyến khích thái độ chi-trước-trả-sau của nhiều người tiêu dùng khiến họ *lạm dụng* việc sử dụng thẻ.

Những người làm marketing lập luận rằng hầu hết các doanh nghiệp đều tránh xa hành vi lừa đảo vì chúng sẽ gây tổn hại cho hoạt động kinh doanh của họ trong dài hạn, chúng không bền vững. Mối quan hệ có lợi với khách hàng được xây dựng trên nền tảng giá trị và niềm tin. Nếu người tiêu dùng không nhận được những gì mình mong đợi, họ sẽ chuyển sang các sản phẩm đáng tin cậy hơn. Ngoài ra, người tiêu dùng thường tự bảo vệ mình khỏi những chiêu trò lừa đảo. Hầu hết người tiêu dùng đều nhận ra ý đồ bán hàng của một người làm marketing và thận trọng khi đưa ra quyết định mua hàng, thậm chí một số không tin cả những tuyên bố hoàn toàn đúng sự thật.

Áp lực doanh số cao

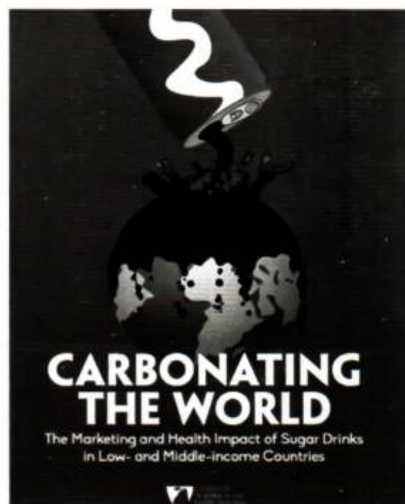
Đôi khi do áp lực doanh số cao, các nhân viên bán hàng đã thuyết phục mọi người mua món hàng mà họ không chủ đích muốn mua. Người ta thường nói rằng bảo hiểm, bất động sản và xe ô tô đã qua sử dụng *được bán*, không *được mua*. Nhân viên bán hàng được đào tạo để đưa ra những lời chào mời trơn tru theo mẫu nhằm lôi kéo khách mua hàng. Họ chăm chỉ bán hàng vì những giải thưởng đầy hứa hẹn trong các cuộc thi bán hàng dành cho những người bán được nhiều nhất. Tương tự, những người bán hàng trên truyền hình sử dụng hình thức "la hét và bán hàng" tạo cảm giác cấp bách cho người tiêu dùng mà chỉ những người có lý trí mạnh mới có thể chống lại.

Nhưng trong hầu hết các trường hợp, những người làm marketing thu lợi rất ít từ việc áp doanh số bán hàng cao. Mặc dù những chiến thuật như vậy có thể hiệu quả trong các trường hợp bán một lần để kiếm lợi ngắn hạn, song hầu hết việc bán hàng đều liên quan đến xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng tiềm năng. Áp doanh số cao hoặc lừa đảo có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến mối quan hệ đó. Ví dụ, hãy tưởng tượng một nhân viên bán hàng của P&G cố gây áp lực cho người mua tại Walmart hoặc nhân viên bán hàng của IBM dọa nạt người quản lý công nghệ thông tin tại GE. Cách làm như vậy rõ ràng không hề hiệu quả.

Sản phẩm kém chất lượng, có hại hoặc không an toàn

Một chỉ trích khác là về sản phẩm có chất lượng hoặc chức năng kém. Phàn nàn thứ nhất cho rằng các sản phẩm và dịch vụ thường xuyên được sản xuất không tốt hoặc hoạt động không hiệu quả. Phàn nàn thứ hai liên quan đến an toàn sản phẩm. An toàn sản phẩm là một vấn đề xuất phát từ nhiều nguyên nhân như sự thờ ơ của doanh nghiệp, độ phức tạp của sản phẩm tăng lên và kiểm soát chất lượng kém. Thứ ba là phàn nàn về việc nhiều sản phẩm mang lại rất ít lợi ích hoặc thậm chí có thể gây hại.

Ví dụ, hãy nghĩ tới ngành công nghiệp nước giải khát. Trong nhiều năm, các nhà phê bình trong ngành đã cáo buộc việc cung cấp một lượng lớn những loại nước ngọt nhiều đường, có hàm lượng calo cao, gây ra bệnh béo phì và các vấn đề sức khỏe khác ở Mỹ. Họ nhanh chóng đổ lỗi cho những người làm marketing đồ uống tham lam kiếm tiền từ những người tiêu dùng yếu đuối, biến họ thành một quốc gia nghiện ngập. Do lượng tiêu thụ nước giải khát của Mỹ đã giảm trong những năm gần đây, các công ty nước giải khát hiện đang tìm kiếm những thị trường mới nổi để tăng trưởng. ✱Theo báo cáo của Trung tâm Khoa học vì lợi ích cộng đồng (CSPI) có tiêu đề "Các-bon hóa thế giới", năm 2008, các thị trường mới nổi như Trung Quốc, Ấn Độ và Mexico chỉ chiếm hơn một nửa lượng tiêu thụ nước ngọt toàn cầu. Nhưng cho đến năm 2018, có gần 70 cáo buộc của CPSI đối với các công ty



✱Những sản phẩm có hại: Liệu ngành công nghiệp nước giải khát có đang vô trách nhiệm với xã hội bằng việc quảng bá những sản phẩm có hại ở các thị trường mới nổi, hay họ chỉ đang đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng và để người tiêu dùng tự đưa ra quyết định lựa chọn mua sắm của mình?
CSPI

nước giải khát có hành vi giống như trong ngành công nghiệp thuốc lá, đó là marketing các sản phẩm độc hại cho những quốc gia đang đấu tranh để cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe cho người dân.[6]

Liệu ngành công nghiệp nước giải khát có đang vô trách nhiệm với xã hội bằng cách thúc đẩy truyền thông quá mức cho người tiêu dùng thiếu thông tin hoặc thiếu nhận thức về sản phẩm ở các thị trường mới nổi? Hay họ chỉ đang phục vụ mong muốn của khách hàng bằng cách cung cấp các sản phẩm đáp ứng đúng thị hiếu và để người tiêu dùng tự đưa ra quyết định mua hàng? Trách nhiệm của ngành công nghiệp này có phải là kiểm soát thị hiếu của công chúng? Trong nhiều vấn đề về trách nhiệm xã hội, đúng và sai có thể chỉ là vấn đề quan điểm. Trong khi một số nhà phân tích chỉ trích ngành công nghiệp này, những người khác lại cho rằng trách nhiệm nên thuộc về người tiêu dùng. Có lẽ các công ty không nên bán đồ ngọt nữa. Khi đó sẽ không ai bị buộc phải mua và uống nó nữa.

Hầu hết các nhà sản xuất đều *muốn* sản xuất hàng hóa có chất lượng. Sau cùng, cách một doanh nghiệp giải quyết các vấn đề về chất lượng và an toàn sản phẩm có thể gây tổn hại hoặc giúp ích cho danh tiếng của họ. Những doanh nghiệp bán sản phẩm kém chất lượng hoặc không an toàn có nguy cơ gây xung đột với các nhóm người tiêu dùng và cơ quan quản lý. Các sản phẩm không an toàn có thể dẫn đến những vụ kiện trách nhiệm pháp lý về sản phẩm và các khoản bồi thường lớn. Về cơ bản, người tiêu dùng không hài lòng với các sản phẩm của một doanh nghiệp có thể từ chối mua hàng trong tương lai và truyền tai nhau khiến những người tiêu dùng khác cũng làm điều tương tự. Trong môi trường truyền thông xã hội và đánh giá trực tuyến ngày nay, lời đồn về sự kém chất lượng có thể lan truyền như cháy rừng. Do đó, những sai phạm về chất lượng sản phẩm kém không phải là tiêu chí của marketing bền vững. Những người làm marketing ngày nay biết rằng chất lượng tốt mang lại giá trị và sự hài lòng cho khách hàng, từ đó tạo ra các mối quan hệ khách hàng bền vững.

Lỗi thời có chủ đích

Các nhà phê bình cũng cáo buộc một số doanh nghiệp có hành vi *lỗi thời có chủ đích* – khiến sản phẩm của họ trở nên lỗi thời trước khi chúng thực sự cần thay thế. Họ cáo buộc một số nhà sản xuất sử dụng vật liệu và linh kiện dễ bị vỡ, mòn, rỉ hoặc thiu thối sớm hơn bình thường. Nếu bản thân các sản phẩm không bị hao mòn đủ nhanh, một số doanh nghiệp sẽ *khiến chúng trở nên lỗi thời* bằng cách liên tục thay đổi quan niệm của người tiêu dùng về phong cách hợp thời để khuyến khích họ mua nhiều hơn và sớm hơn. Một ví dụ dễ thấy là ngành công nghiệp thời trang nhanh với các mốt thời trang liên tục thay đổi, điều

mà một số nhà phê bình cho rằng đã tạo ra một nền văn hóa lãng phí quần áo dùng một lần. "Quá nhiều sản phẩm may mặc kết thúc tại các bãi chôn lấp," một nhà thiết kế than phiền. "Chúng được coi là đã lỗi mốt và bị thải bỏ vào cuối mùa trong khi lẽ ra còn có thể mặc được nhiều năm."[7]

Còn có một số trường hợp khác bị cáo buộc cố tình giới thiệu các dòng sản phẩm mới để khiến những mẫu mã cũ trở nên lỗi thời, biến người tiêu dùng thành "người thay thế nối tiếp". Các nhà phê bình cho rằng điều này thường xảy ra trong ngành công nghiệp điện tử tiêu dùng. Nếu giống như hầu hết mọi người, có lẽ bạn cũng có một ngăn kéo chứa đầy các thiết bị công nghệ từng là cơn sốt trong quá khứ – từ điện thoại di động, máy ảnh đến iPod và ổ đĩa flash – nhưng nay đã trở thành hóa thạch. Dường như không có thứ gì có hạn sử dụng quá một đến hai năm.

Những người làm marketing giải thích rằng người tiêu dùng *thích* thay đổi phong cách, họ cảm thấy chán ngấy với những thứ đã cũ và muốn một diện mạo thời trang mới. Hoặc họ *muốn* những cải tiến công nghệ tân tiến nhất, ngay cả khi các mẫu sản phẩm cũ vẫn hoạt động tốt. Không ai bị buộc phải mua một sản phẩm mới và nếu quá ít người thích nó, nó sẽ thất bại. Cuối cùng, hầu hết các doanh nghiệp không thiết kế sản phẩm của mình sao cho khiến chúng nhanh bị hỏng, bởi họ không muốn mất khách hàng vào tay các thương hiệu khác. Thay vào đó, họ tìm kiếm sự cải tiến liên tục để đảm bảo các sản phẩm sẽ luôn đáp ứng hoặc vượt mong đợi của khách hàng.

Phần lớn cái gọi là lỗi thời có chủ đích là do tác động của cạnh tranh và công nghệ dưới áp lực của xã hội tự do, dẫn đến việc hàng hóa và dịch vụ liên tục được cải tiến. Ví dụ, nếu Apple sản xuất một chiếc iPhone hoặc iPad mới có thể tồn tại 10 năm, rất ít người tiêu dùng sẽ muốn mua nó. Thay vào đó, họ muốn mua những sáng kiến công nghệ mới nhất. "Lỗi thời không phải là thứ mà các doanh nghiệp đang ép buộc chúng ta," một nhà phân tích xác nhận. "Đó là sự tiến bộ và đó là thứ chúng ta yêu cầu khá cao. Như thường lệ, thị trường cho chúng ta chính xác những gì chúng ta muốn."[8]

Dịch vụ kém cho người tiêu dùng có hoàn cảnh khó khăn

Cuối cùng, hệ thống marketing của Mỹ đã bị cáo buộc vì phục vụ không tốt cho những người tiêu dùng có hoàn cảnh khó khăn. Ví dụ, các nhà phê bình cho rằng người nghèo ở thành thị thường phải mua sắm ở các cửa hàng nhỏ hơn, có hàng hóa kém chất lượng hơn với giá cao hơn. Sự hiện diện của các chuỗi cửa hàng quốc gia lớn ở các khu vực thu nhập thấp sẽ giúp giảm giá thành. Tuy nhiên, các nhà phê bình cáo buộc những chuỗi nhà bán lẻ lớn đã *đánh dấu đỏ* – vẽ một đường lằn ranh đỏ xung quanh các khu phố khó khăn và tránh đặt cửa hàng tại đó.

Ví dụ, số lượng siêu thị đặt tại các khu vực nghèo ở một quốc gia ít hơn 30% so với những khu vực giàu có. Kết quả là, nhiều người tiêu dùng có thu nhập thấp thấy mình như ở *sa mạc thực phẩm* do thiếu thốn thực phẩm. Nơi này tràn ngập các thị trường nhỏ cung cấp pizza đông lạnh, Cheetos, Moon Pies và Coca, nhưng trái cây, rau quả hoặc cá tươi và gà là điều ngoài tầm với. Bộ Nông nghiệp Mỹ đã thống kê có hơn 6.500 sa mạc thực phẩm ở khu vực nông thôn và thành thị của đất nước này. Hiện tại, có khoảng 23,5 triệu người Mỹ – bao gồm 6,5 triệu trẻ em – sống ở các khu vực thu nhập thấp thiếu những cửa hàng bán thực phẩm giá cả phải chăng và bổ dưỡng. Đổi lại, việc thiếu tiếp cận với thực phẩm tươi sống lành mạnh, giá cả phải chăng có tác động tiêu cực đến sức khỏe của người tiêu dùng ít được quan tâm ở những khu vực này.[9]

Chuỗi các cửa hàng bán lẻ trên toàn quốc, như Walmart, Walgreen, SuperValu và thậm chí Whole Foods Market gần đây đã đồng ý xây mới hoặc mở rộng thêm các cửa hàng cung cấp thực phẩm tươi và bổ dưỡng đến những cộng đồng thiếu thốn sự quan tâm. Các nhà bán lẻ khác nhận thấy họ có thể thu được lợi nhuận bằng cách tập trung vào những khu vực có thu nhập thấp bị bỏ qua bởi các doanh nghiệp khác. Hãy xem xét ví dụ trường hợp Super Stores, Inc. của Brown ở Philadelphia:[10]

✱Khi Jeff Brown mở cửa hàng tạp hóa đầu tiên tại một khu phố phía Tây Nam Philadelphia, nơi có thu nhập thấp, hầu hết mọi người nghĩ rằng anh ta bị điên. Làm sao anh ta có thể kiếm tiền trong một sa mạc thực phẩm? Nhưng Brown hiện vận hành 7 cửa hàng ShopRite có lợi nhuận ở các khu vực thu nhập thấp tại Philadelphia và nhiều vùng lân cận. Brown biết rằng phục vụ người tiêu dùng ở khu vực thu nhập thấp không chỉ là mở cửa hàng và dự trữ thực phẩm tốt cho sức khỏe mà giá cả cũng phải thấp. Đồng thời, chất lượng thực phẩm và dịch vụ cũng phải tốt. Vì vậy, Brown đã học từ các cửa hàng tạp hóa cao cấp những việc như: xếp trái cây tươi bằng tay, cách bày biện để tránh quả bị bầm dập và khiến chúng trở nên bắt mắt hơn. Tại các cửa hàng ShopRite, anh cũng thuê những người bán thịt, bán cá và đầu bếp lành nghề phục vụ tại chỗ để lôi kéo người mua hàng lựa chọn các thực phẩm lành mạnh hơn, như món "gà nướng lửa" được chế biến ngay tại cửa hàng.



✱Phục vụ các khách hàng nghèo: Bảy cửa hàng ShopRite của Jeff Brown hoạt động hiệu quả ngay tại các khu dân cư thu nhập thấp của Philadelphia bằng việc trở thành một phần của cộng đồng mà họ phục vụ.
Steven M. Falk/Philadelphia Inquirer

Có lẽ điều quan trọng nhất là các cửa hàng ShopRite của Brown đã trở thành một phần của cộng đồng nơi họ hoạt động. Brown và các cộng sự đã làm việc với các nhà lãnh đạo địa phương ngay từ trước khi mở cửa hàng để tìm hiểu chính xác nhu cầu của người dân địa phương đối với một cửa hàng tạp hóa trong khu vực. Họ nghiên cứu nhân khẩu học khu phố và cung cấp các dịch vụ phù hợp với sở thích của cộng đồng. Các cửa hàng Shoprite của Brown cũng là nơi tụ tập cộng đồng, cung cấp không gian

chung trong các cửa hàng để tổ chức các cuộc họp và sự kiện tại địa phương. Công ty thậm chí còn làm việc với các tổ chức phi lợi nhuận tại địa phương để cung cấp những dịch vụ miễn phí như tín dụng công đoàn, nhân viên xã hội và phòng khám y tế. Những dịch vụ này không chỉ giúp ích cho cộng đồng mà còn giúp các cửa hàng Shoprite của Brown tạo dựng một nền tảng khách hàng trung thành và thường xuyên hơn. "Sau cùng, điều quan trọng là biến siêu thị thực sự trở thành trung tâm của cộng đồng," một chuyên gia bán lẻ thực phẩm kết luận.

Rõ ràng chúng ta cần xây dựng các hệ thống marketing tốt hơn để cung cấp dịch vụ phục vụ cho cả những người tiêu dùng có hoàn cảnh khó khăn. Trên thực tế, giống như Brown, người làm marketing trong nhiều ngành được hưởng lợi từ việc cung cấp hàng hóa và dịch vụ hợp pháp tạo ra giá trị thực cho những người tiêu dùng này. Trong trường hợp người làm marketing không bước vào để lấp đầy khoảng trống, chính phủ sẽ vào cuộc. Ví dụ, FTC đã có các biện pháp ngăn chặn những người bán hàng quảng cáo các giá trị sai lệch, từ chối những dịch vụ không thỏa đáng hoặc tính phí quá cao cho khách hàng có hoàn cảnh khó khăn.

Tác động của marketing đối với toàn xã hội

Hệ thống marketing của Mỹ đã bị cáo buộc làm gia tăng một số "tệ nạn" trong xã hội Mỹ, như tạo ra quá nhiều chủ nghĩa thực dụng, quá ít hàng hóa xã hội và ô nhiễm văn hóa.

Nhu cầu lệch lạc và quá xem trọng vật chất

Các nhà phê bình lên án hệ thống marketing đã tạo ra quá nhiều sự ham mê sở hữu vật chất và những thứ này đều không bền vững. Mọi người thường xuyên bị đánh giá dựa trên những gì họ *sở hữu* hơn là *bản thân* họ. Các nhà phê bình không xem sự ham mê đối với những thứ vật chất như một trạng thái tự nhiên của tâm trí, mà đó là do nhu cầu lệch lạc được tạo ra bởi marketing. Những người làm marketing cho rằng họ có vai trò kích thích nhu cầu của mọi người đối với hàng hóa và tạo ra các kiểu mẫu vật chất về một cuộc sống tốt đẹp. Do đó, họ đã tạo ra một chu kỳ vô tận của việc tiêu thụ hàng loạt dựa trên sự diễn giải đã bị bóp méo về "giấc mơ Mỹ".

Theo quan điểm này, mục đích của marketing là thúc đẩy tiêu dùng và kết quả tất yếu của marketing thành công là sự tiêu thụ *quá mức* nhưng không bền vững. Theo các nhà phê bình, không phải lúc nào nhiều hơn cũng tốt hơn. Một số nhóm đã trực tiếp bày tỏ mối lo ngại của mình với công chúng. Ví dụ, Trung tâm Vì một Giấc mơ Mỹ Mới (Center for a New American Dream) là một tổ chức phi lợi nhuận được thành lập với sứ mệnh "giúp người Mỹ cắt giảm và chuyển việc tiêu dùng cá nhân sang cải thiện chất lượng cuộc sống, bảo vệ môi trường và thúc đẩy công bằng xã hội." ✱Thông qua các video giáo dục và chiến dịch marketing như "Ít đồ hơn! Nhiều niềm vui hơn!", trung tâm đã làm việc với nhiều cá



✱Chủ nghĩa vật chất: Một chiến dịch marketing của Trung tâm Vì một Giấc mơ Mỹ Mới đã khuyến khích người dân từ chối thông điệp "mua thêm" và thay vào đó hãy nói "Ít đồ hơn! Nhiều niềm vui hơn!".

Trung tâm Vì một Giấc mơ Mỹ mới

nhân, tổ chức, cộng đồng và doanh nghiệp để giúp bảo tồn tài nguyên thiên nhiên, chống lại thương mại hóa văn hóa và thúc đẩy những thay đổi tích cực trong cách sản xuất cũng như tiêu thụ hàng hóa.[11]

Những người làm marketing cho rằng những lời chỉ trích như vậy đã phóng đại quá mức sức mạnh của doanh nghiệp trong việc tạo ra nhu cầu. Mọi người đều có sự phòng vệ mạnh mẽ đối với quảng cáo và các công cụ marketing khác. Hoạt động marketing có hiệu quả nhất là khi người làm marketing khơi dậy những mong muốn hiện có của người tiêu dùng hơn là cố gắng tạo ra những cái mới. Hơn nữa, mọi người thường tìm kiếm thông tin khi thực hiện mua hàng hóa quan trọng và thường không dựa trên một nguồn duy nhất. Ngay cả các giao dịch mua bán nhỏ bị ảnh hưởng bởi thông điệp quảng cáo cũng dẫn đến hành vi tái mua hàng nếu sản phẩm mang lại giá trị như đã cam kết với khách hàng. Cuối cùng, tỷ lệ thất bại của những sản phẩm mới cho thấy các doanh nghiệp đã không thể kiểm soát được nhu cầu.

Ở mức độ sâu hơn, mong muốn và giá trị của chúng ta bị ảnh hưởng không chỉ bởi những người làm marketing mà còn bởi gia đình, các nhóm đồng đẳng, tôn giáo, nền văn hóa và giáo dục. Tính thực dụng cao của người Mỹ chịu ảnh hưởng sâu sắc từ quá trình xã hội hóa cơ bản hơn là do ảnh hưởng tạo ra bởi kinh doanh và marketing. Các cách thức và thái độ tiêu dùng cũng chịu sự tác động của các yếu tố vĩ mô như nền kinh tế. Như đã thảo luận trong Chương 1, cuộc đại suy thoái gần đây đã gây ảnh hưởng tiêu cực đến chủ nghĩa thực dụng và cách chi tiêu của người dân.

Ngày nay, người tiêu dùng cũng ủng hộ nhiều hơn đối với nỗ lực tạo sự bền vững môi trường và xã hội của các doanh nghiệp. Kết quả là, thay vì khuyến khích người tiêu dùng vốn nhạy cảm và có lương tâm chi tiêu quá mức hoặc lãng phí, nhiều người làm marketing lại nỗ lực giúp họ tìm thấy giá trị lớn hơn từ những khoản chi ít hơn. Ví dụ, chiến dịch "tiêu dùng có ý thức" gần đây của Patagonia thực sự kêu gọi khách hàng mua ít hơn bằng khẩu hiệu "Đừng mua những gì bạn không cần" và "Hãy suy nghĩ kỹ trước khi mua bất cứ thứ gì". Tương tự, chiến dịch của L.L Bean khuyến khích khách hàng mua và hướng tới các sản phẩm dùng lâu bền thay vì liên tục mua sản phẩm mới. Họ đặt ra câu hỏi: "Từ khi nào chúng ta mặc định chỉ dùng hàng 1 lần?". Câu trả lời: "Tại L.L Bean, điều đó chưa bao giờ xảy ra. Khi bạn mua thứ gì đó từ chúng tôi, chúng tôi mong muốn bạn sẽ thích nó trong một thời gian dài."[12]

Quá ít hàng hóa xã hội

Doanh nghiệp bị cáo buộc bán quá nhiều hàng hóa tư nhân và bỏ qua hàng hóa công cộng. Hàng hóa tư nhân tăng kéo theo sự tăng lên trong nhu cầu về các dịch vụ công cộng hiện chưa đáp ứng kịp. Ví dụ, sở hữu ô tô tư nhân (hàng hóa tư nhân) kéo theo các dịch vụ về đường cao tốc, kiểm soát giao thông, chỗ đỗ xe và dịch vụ cảnh sát (hàng hóa công cộng). Việc bán quá mức một hàng hóa tư nhân kéo theo nhiều chi phí xã hội khác. Đối với ô tô, một số chi phí xã hội bao gồm tắc nghẽn giao thông, thiếu hụt xăng và ô nhiễm không khí. Chẳng hạn, trung bình người dân Mỹ mất 42 giờ một năm vì kẹt xe, khiến nước này thiệt hại hơn 160 tỷ đô-la mỗi năm – 960 đô-la/một người đi làm hàng ngày. Trong quá trình này, họ lãng phí 3,1 tỷ gallon nhiên liệu (đủ để lấp đầy hơn 4 lần sân vận động Superdome tại New Orleans).[13]

Cần phải tìm ra một giải pháp để khôi phục sự cân bằng giữa hàng hóa tư nhân và công cộng. Lựa chọn thứ nhất là các nhà sản xuất chịu toàn bộ chi phí xã hội cho những hoạt động của mình. Ví dụ, chính phủ đang yêu cầu các nhà sản xuất chế tạo ô tô với động cơ hiệu quả hơn và hệ thống kiểm soát ô nhiễm tốt hơn. Các nhà sản xuất khi đó sẽ phải tăng giá để trang trải chi phí phát sinh. Nếu người mua thấy giá của một số mẫu xe quá cao, những mẫu xe này sẽ bị loại bỏ. Nhu cầu sau đó sẽ chuyển sang những nhà sản xuất khác có thể chi trả cả chi phí tư nhân và xã hội.

Lựa chọn thứ hai là người tiêu dùng sẽ chi trả chi phí xã hội. Ví dụ, nhiều thành phố trên thế giới hiện đang thu phí tắc nghẽn và các khoản phí khác trong nỗ lực giảm tắc nghẽn giao thông. Ở quốc đảo Singapore – có quy mô gấp ba lần rưỡi Washington, D.C. – đã áp dụng các biện pháp như vậy đến mức cực đoan:

> Để kiểm soát tắc nghẽn giao thông và ô nhiễm, Chính phủ Singapore đánh thuế cao với quyền sở hữu xe ô tô. Mua xe mới bị đánh thuế từ 100% hoặc hơn so với giá trị thị trường của chúng và người mua phải mua "giấy chứng nhận sở hữu", có giá hàng chục nghìn đô-la. Do đó, một chiếc Toyota Corolla được mua tại Singapore có giá gần 96.000 đô-la, một chiếc Toyota Prius có giá khoảng 154.000 đô-la. Điều đó cộng với chi phí xăng cao và "phí cầu đường" được thu tự động trên khắp đất nước khiến việc sở hữu một chiếc xe hơi trở nên rất đắt đỏ đối với hầu hết người dân Singapore. Chỉ có khoảng 15% dân số sở hữu ô tô, điều này giúp mức độ tắc nghẽn, ô nhiễm và tai nạn giao thông ở mức tối thiểu và biến Singapore thành một trong những khu vực đô thị xanh nhất châu Á.[14]

Ô nhiễm văn hóa

Các nhà phê bình cáo buộc hệ thống marketing về việc gây ***ô nhiễm văn hóa***. Các giác quan của chúng ta liên tục bị tấn công bởi marketing và quảng cáo. ✱Quảng cáo gây gián đoạn các chương trình chính thống; che lấp mất trang trên tạp chí; biển quảng cáo làm hỏng cảnh



✱Ô nhiễm văn hóa: Các giác quan của mọi người đôi khi bị tấn công bởi những yếu tố nhiễu và thông điệp quảng cáo.
Christian Science Monitor/Getty Images

đẹp thiên nhiên; quảng cáo thư rác lấp đầy hòm email; quảng cáo hiển thị nhấp nháy xâm nhập trên màn hình trực tuyến và di động của chúng ta. Hơn nữa, các nhà phê bình cảnh báo những gián đoạn này liên tục gây ô nhiễm tâm trí của mọi người với các thông điệp về chủ nghĩa thực dụng, tình dục, quyền lực hoặc địa vị. Một số nhà phê bình kêu gọi sự thay đổi trên diện rộng.

Những người làm marketing đáp trả các cáo buộc về ảnh hưởng tiêu cực của quảng cáo như sau: Thứ nhất, họ hy vọng quảng cáo của mình chủ yếu nhắm đến khán giả mục tiêu. Nhưng vì được phát trên các kênh truyền thông đại chúng, một số quảng cáo sẽ tiếp cận cả những người không quan tâm đến sản phẩm. Do vậy, họ sẽ cảm thấy nhàm chán hoặc khó chịu. Những người mua tạp chí mà họ thích hoặc lựa chọn nhận email, tham gia mạng xã hội hoặc các chương trình marketing trên thiết bị di động hiếm khi phàn nàn về quảng cáo vì chúng liên quan đến những sản phẩm và dịch vụ mà họ quan tâm.

Thứ hai, nhờ quảng cáo, nhiều chương trình truyền hình, phát thanh và các kênh truyền thông xã hội trực tuyến đều miễn phí cho người dùng. Quảng cáo cũng giúp giảm chi phí của tạp chí và báo in. Nhiều người cho rằng xem quảng cáo là một mức giá nhỏ để trả cho những lợi ích này. Ngoài ra, người tiêu dùng thấy nhiều quảng cáo trên truyền hình rất thú vị và chủ động tìm kiếm chúng; ví dụ, lượng người xem quảng cáo trong mùa giải Super Bowl thường bằng hoặc vượt quá số người xem trận đấu. Cuối cùng, người tiêu dùng ngày nay vẫn có những lựa chọn thay thế khác. Ví dụ, họ có thể lựa chọn tua nhanh hoặc loại bỏ quảng cáo trên các chương trình đã ghi hoặc loại bỏ chúng hoàn toàn trên nhiều kênh truyền hình cáp, vệ tinh và truyền hình trực tuyến có trả phí. Do đó, để thu hút sự chú ý của người tiêu dùng, các nhà quảng cáo đang làm cho quảng cáo của họ trở nên thú vị và bổ ích hơn.

Tác động của marketing đến các doanh nghiệp khác

Các nhà phê bình cũng cho rằng các hoạt động marketing của một doanh nghiệp có thể gây hại cho các doanh nghiệp khác và làm giảm sự cạnh tranh. Có ba vấn đề được quan tâm: thu mua doanh nghiệp đối thủ, hoạt động marketing tạo ra rào cản khi tham gia thị trường và hoạt động marketing cạnh tranh không công bằng.

Các nhà phê bình cho rằng doanh nghiệp phải chịu thiệt hại và giảm sức cạnh tranh khi một số doanh nghiệp bành trướng bằng cách mua lại các đối thủ thay vì phát triển

sản phẩm mới của riêng mình. Một số lượng lớn các vụ mua lại và tốc độ hợp nhất ngành nhanh chóng trong nhiều thập kỷ qua đã gây ra mối lo ngại rằng các doanh nghiệp non trẻ sẽ bị nuốt chửng, từ đó giảm cạnh tranh. Trong hầu hết mọi ngành công nghiệp lớn – bán lẻ, giải trí, dịch vụ tài chính, tiện ích, vận tải, ô tô, viễn thông hay chăm sóc sức khỏe, số lượng đối thủ cạnh tranh lớn đang giảm dần.

Mua lại là một chủ đề phức tạp. Trong một số trường hợp, việc mua lại có thể tốt cho xã hội. Doanh nghiệp mua lại có thể đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô dẫn đến chi phí và giá thấp hơn. Ngoài ra, một doanh nghiệp được quản lý tốt có thể tiếp quản một doanh nghiệp quản lý kém và nâng cao hiệu quả của nó. Một ngành không cạnh tranh lắm có thể trở nên cạnh tranh hơn sau khi mua lại. Nhưng việc mua lại cũng có thể gây ảnh hưởng xấu, do đó việc này cần được chính phủ quy định chặt chẽ.

Nhiều nhà phê bình cũng cáo buộc rằng các hoạt động marketing ngăn chặn những doanh nghiệp mới tham gia vào một ngành công nghiệp. Những doanh nghiệp marketing lớn có thể sử dụng bằng sáng chế, chi tiêu xúc tiến lớn, ràng buộc các nhà cung cấp và đại lý để tránh hoặc loại bỏ đối thủ cạnh tranh. Những người quan tâm tới quy định chống độc quyền nhận ra rằng một số rào cản là kết quả tự nhiên của lợi thế kinh tế khi kinh doanh trên quy mô lớn. Các luật hiện hành và luật mới có thể là thách thức với các rào cản khác. Ví dụ, một số nhà phê bình đã đề xuất một loại thuế lũy tiến đối với chi tiêu quảng cáo để giảm vai trò của chi phí bán hàng vì đây là một rào cản lớn đối với việc gia nhập thị trường.

Cuối cùng, một số doanh nghiệp trên thực tế đã sử dụng các hoạt động marketing cạnh tranh không lành mạnh với mục đích làm tổn hại hoặc phá hoại những doanh nghiệp khác. Họ có thể định giá thấp, đe dọa cắt đứt kinh doanh với các nhà cung cấp, không khuyến khích mua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh hoặc lợi dụng quy mô và sự thống trị thị trường của mình để gây thiệt hại một cách không công bằng cho các đối thủ. Mặc dù có rất nhiều luật nhằm ngăn chặn sự cạnh tranh săn mồi kiểu như vậy, nhưng thường rất khó để chứng minh rằng ý định hoặc hành động đó thực sự là săn mồi. Việc phân biệt các hành vi săn mồi với chiến lược và chiến thuật cạnh tranh hiệu quả thường khá khó khăn.



✱Các hoạt động marketing cạnh tranh: Ủy ban châu Âu gần đây đã cáo buộc Google thao túng các kết quả của công cụ tìm kiếm để ưu tiên những dịch vụ mua sắm của mình, gây thiệt hại cho cả đối thủ và người tiêu dùng. Google lập luận rằng các hoạt động của mình tạo ra sự cạnh tranh công bằng và hiệu quả.
Associated Press

Trong những năm gần đây, gã khổng lồ về công cụ tìm kiếm Google đã bị cáo buộc sử dụng các hành vi săn mồi gây tổn hại tới những đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn. ✱Ví dụ, Ủy ban châu Âu gần đây đã cáo buộc Google lạm dụng sự thống trị về mảng tìm kiếm

trên web của mình để gây tổn hại cho cả đối thủ và người tiêu dùng ở thị trường EU.[15] Ủy ban cũng bắt đầu điều tra các vấn đề chống độc quyền liên quan đến hệ điều hành di động Android của Google. Công cụ tìm kiếm web của Google công bố chiếm 92% thị phần châu Âu, tầm phủ sóng hoạt động của Android chiếm ưu thế với 71% thị phần.

Ủy ban châu Âu đã chính thức cáo buộc Google thao túng các kết quả của công cụ tìm kiếm để ưu tiên những dịch vụ mua sắm của mình, gây thiệt hại cho các đối thủ. Theo Ủy ban, "hành vi như vậy có thể chuyển hướng lưu lượng truy cập có chủ đích khỏi các dịch vụ mua sắm so sánh đối thủ và cản trở khả năng cạnh tranh của họ, gây bất lợi cho người tiêu dùng cũng như kìm hãm sự đổi mới." Các cuộc điều tra chống độc quyền trong tương lai của Ủy ban có thể mở rộng ra ngoài những dịch vụ mua sắm của Google như tìm kiếm trực tuyến và di động cho các dịch vụ du lịch và nhà hàng. Tuy nhiên, về phần mình, Google lập luận rằng các hoạt động tìm kiếm trên web và di động của mình tạo ra sự cạnh tranh công bằng và hiệu quả nhằm phục vụ lợi ích tối đa cho người tiêu dùng. Nếu tội chống độc quyền được hình thành, Ủy ban châu Âu có thể phạt Google hàng tỷ đô-la.

Lời tác giả: Marketing bền vững không phải là thứ chỉ có các doanh nghiệp và chính phủ thực hiện. Thông qua chủ nghĩa tiêu dùng và chủ nghĩa môi trường, chính những người tiêu dùng có thể thể hiện vai trò quan trọng của mình.

HÀNH ĐỘNG CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG THÚC ĐẨY MARKETING BỀN VỮNG

Marketing bền vững kêu gọi hành động có trách nhiệm hơn từ cả doanh nghiệp và người tiêu dùng. Vì một số người cho rằng các doanh nghiệp là khởi nguồn của những vấn nạn kinh tế và xã hội, nên các phong trào cấp cơ sở đã phát triển theo thời gian để kiểm soát các doanh nghiệp. Hai phong trào chính là *chủ nghĩa tiêu dùng* và *chủ nghĩa môi trường*.

Chủ nghĩa tiêu dùng
Một phong trào có tổ chức của các cá nhân và tổ chức chính quyền nhằm gia tăng quyền lợi cũng như quyền lực của người mua trong mối quan hệ với người bán.

Chủ nghĩa tiêu dùng

Chủ nghĩa tiêu dùng là một phong trào có tổ chức của các cá nhân và tổ chức chính quyền nhằm gia tăng quyền lợi cũng như quyền lực của người mua trong mối quan hệ với người bán. *Quyền của người bán* truyền thống bao gồm:

- Quyền giới thiệu bất kỳ sản phẩm nào ở bất kỳ kích cỡ và kiểu dáng, miễn là không gây nguy hại cho sức khỏe và an toàn cá nhân, hoặc nếu có thì phải có các cảnh báo và kiểm soát thích hợp.
- Quyền định ra mọi mức giá cho sản phẩm, miễn là không có sự phân biệt đối xử giữa các nhóm người mua.

- Quyền chi bất kỳ số tiền nào để truyền thông sản phẩm, miễn là có sự cạnh tranh lành mạnh.
- Quyền sử dụng bất kỳ thông điệp sản phẩm nào miễn là không sai lệch hoặc không lừa đảo trong nội dung và quá trình thực thi.
- Quyền sử dụng các chương trình khuyến khích mua hàng, miễn là có sự cạnh tranh công bằng và không gây hiểu lầm.

Quyền của người mua truyền thống bao gồm:

- Quyền không mua một sản phẩm được chào bán.
- Quyền mong đợi được sử dụng sản phẩm an toàn.
- Quyền mong đợi sản phẩm vận hành đúng như mô tả.

Khi so sánh các quyền này, nhiều người tin rằng cán cân quyền lực đang nghiêng về phía người bán. Mặc dù người mua có thể từ chối mua nhưng các nhà phê bình cho rằng người mua có quá ít thông tin, sự giáo dục và bảo vệ đầy đủ để đưa ra quyết định sáng suốt khi gặp những người bán hàng tinh vi. Những người đứng ra bảo vệ người tiêu dùng yêu cầu có thêm các quyền sau:

- Quyền được cung cấp đầy đủ, chính xác các thông tin quan trọng về sản phẩm.
- Quyền được khiếu nại, tố cáo các sản phẩm và hoạt động marketing không rõ ràng.
- Quyền đóng góp ý kiến cho các sản phẩm và hoạt động marketing để cải thiện "chất lượng cuộc sống".
- Quyền tiêu thụ theo hướng bền vững lâu dài cho các thế hệ người tiêu dùng trong tương lai.

Mỗi quyền được đề xuất đã dẫn đến các đề xuất cụ thể hơn của người tiêu dùng và những hành động bảo vệ người tiêu dùng của chính phủ. ✱Quyền được cung cấp thông tin bao gồm quyền biết lãi suất thực của khoản vay (trung thực trong cho vay), chi phí thực tế trên mỗi đơn vị sản phẩm của một thương hiệu (đơn giá), các thành phần trong sản phẩm (ghi nhãn thành phần), giá trị dinh dưỡng của thực phẩm (ghi nhãn dinh dưỡng), độ tươi của sản phẩm (thời hạn sử dụng) và những lợi ích thực của sản phẩm (trung thực trong quảng cáo).



✱Mong muốn có được nhiều thông tin hơn của người tiêu dùng đã tạo ra các nhãn hàng hóa với những số liệu hữu ích từ thành phần, thông tin về dinh dưỡng, cho tới thông tin tái chế và nước xuất xứ.
E+/Getty Images

Các đề xuất liên quan đến bảo vệ người tiêu dùng bao gồm tăng cường quyền của người tiêu dùng trong các trường hợp gian lận kinh doanh và bảo vệ tài chính, yêu cầu sản phẩm có độ an toàn cao hơn, đảm bảo quyền thông tin riêng tư và nới

rộng phạm vi quyền hạn cho các cơ quan chính phủ. Những đề xuất liên quan đến chất lượng cuộc sống bao gồm kiểm soát các thành phần để sản xuất một số sản phẩm và bao bì cũng như giảm độ "nhiễu" của quảng cáo. Đề xuất cho một tương lai tiêu dùng bền vững bao gồm thúc đẩy sử dụng các nguyên liệu bền vững, tái chế và giảm chất thải rắn, quản lý tiêu thụ năng lượng.

Marketing bền vững không chỉ áp dụng cho các doanh nghiệp và chính phủ mà còn cho cả người tiêu dùng. Người tiêu dùng không chỉ có *quyền* mà còn có *trách nhiệm* tự bảo vệ mình, thay vì phó thác điều này cho chính phủ hoặc một người khác. Nếu người tiêu dùng cho rằng họ đang có một thỏa thuận mua bán không chính đáng, họ có thể áp dụng một số biện pháp sau: liên hệ với doanh nghiệp; đưa thông tin về trường hợp của mình lên các phương tiện truyền thông hoặc truyền thông xã hội; liên hệ với các cơ quan liên bang, tiểu bang hoặc địa phương; và yêu cầu xét xử các vụ kiện nhỏ. Người tiêu dùng cũng cần có sự lựa chọn tiêu dùng tốt hơn, khen thưởng cho các doanh nghiệp hành động có trách nhiệm và trừng phạt những doanh nghiệp không tuân thủ. Tóm lại, việc chuyển từ tiêu dùng vô trách nhiệm sang tiêu dùng bền vững hoàn toàn nằm trong tay người tiêu dùng.

Chủ nghĩa môi trường
Một phong trào có tổ chức của các cá nhân, doanh nghiệp và tổ chức chính quyền có liên quan nhằm bảo vệ cũng như cải thiện môi trường sống hiện tại và tương lai của con người.

Chủ nghĩa môi trường

Trong khi các nhà tiêu dùng học xem xét liệu hệ thống marketing có phục vụ hiệu quả mong muốn của người tiêu dùng hay không, các nhà môi trường học lại quan tâm đến tác động của marketing đến môi trường và chi phí môi trường phục vụ cho nhu cầu cũng như mong muốn của người tiêu dùng. **Chủ nghĩa môi trường** là một phong trào xã hội có tổ chức của các cá nhân, doanh nghiệp và tổ chức chính quyền có liên quan nhằm bảo vệ cũng như cải thiện môi trường sống hiện tại và tương lai của con người.

Các nhà môi trường học không phản đối marketing và tiêu dùng; họ đơn giản muốn mọi người và các tổ chức dành sự quan tâm nhiều hơn tới môi trường. Họ kêu gọi loại bỏ những gì mà Paul Polman, người ủng hộ sự bền vững và là CEO của Unilever, gọi là "tiêu dùng vô tâm". Theo Polman: "Con đường đến với hạnh phúc, sức khỏe và sự thịnh vượng không phải là cách cắt giảm việc tiêu thụ. Nó phải được thực hiện thông qua việc tiêu dùng có trách nhiệm hơn." Các nhà môi trường học khẳng định, mục tiêu của hệ thống marketing không nên là tối đa hóa tiêu dùng, sự lựa chọn hay sự hài lòng của người tiêu dùng, mà là tối ưu hóa chất lượng cuộc sống. Chất lượng cuộc sống ở đây không chỉ là số lượng cùng chất lượng của hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng, mà còn là chất lượng của môi trường hiện tại cũng như tương lai.

Chủ nghĩa môi trường quan tâm đến những tổn hại của hệ sinh thái gây ra bởi sự nóng lên toàn cầu, cạn kiệt tài nguyên, chất thải rắn độc hại, rác thải, khan hiếm nước ngọt... Bên

cạnh đó, còn có các vấn đề về mất khả năng tái tạo ở một số khu vực, sự gia tăng các vấn đề sức khỏe do ô nhiễm không khí và nước cũng như thực phẩm có chứa các chất hóa học.

Trong nhiều thập kỷ qua, những lo ngại như vậy đã dẫn đến sự điều chỉnh luật pháp cùng các quy định của liên bang và tiểu bang đối với những hoạt động công nghiệp thương mại gây ảnh hưởng đến môi trường. Một số doanh nghiệp đã rất phẫn nộ và chống lại các quy định về môi trường như vậy. Họ cho rằng chúng quá tốn kém và khiến ngành công nghiệp của mình kém sức cạnh tranh hơn. Các doanh nghiệp này phản hồi các mối quan tâm về môi trường của người tiêu dùng bằng cách chỉ làm theo những gì được yêu cầu để tránh các quy định mới hoặc khiến các nhà môi trường học giữ im lặng.

Tuy nhiên, trong những năm gần đây, hầu hết các doanh nghiệp đã có trách nhiệm hơn trong việc bảo vệ môi trường. Họ đã chuyển từ phản kháng sang chủ động ngăn chặn và từ làm theo quy định sang làm có trách nhiệm. Ngày càng có nhiều doanh nghiệp áp dụng các chính sách về **bền vững môi trường**. Nói một cách đơn giản, sự bền vững là vừa tạo ra lợi nhuận vừa bảo vệ môi trường. Ngày nay, các doanh nghiệp đã tự giác tuân thủ không phải vì bị ép buộc hoặc để đạt được lợi nhuận ngắn hạn, mà bởi đó là điều đúng đắn – vì lợi ích của khách hàng, sự thịnh vượng của doanh nghiệp và tương lai của môi trường trên hành tinh này. Ví dụ, chuỗi thức ăn nhanh Chipotle đã xây dựng thành công sứ mệnh cốt lõi của mình xoay quanh sự bền vững của môi trường – với mục đích phục vụ "Thực phẩm và sự trung thực" (xem Tình huống thực tế 20.1).

✱Hình 20.2 là khung tiêu chí mà các doanh nghiệp có thể sử dụng để đánh giá tiến trình của họ đối với sự bền vững của môi trường. Nó bao gồm các *hoạt động xanh* bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp trong ngắn hạn cũng như các *hoạt động xanh bền vững* trong dài hạn.

Bền vững môi trường
Phương thức quản trị theo đó các chiến lược phát triển được đưa ra vừa bảo vệ môi trường vừa mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

✱Bảng 20.2 Bền vững môi trường và giá trị bền vững

Nguồn: Dựa theo Stuart L. Hart, "Sustainable Value," www.stuarthart.com/sustainablevalue.html, tháng 10/2016.

	Hiện tại: **Hành động xanh**	**Tương lai:** **Hành động xanh bền vững**
Bên trong	**Ngăn ngừa ô nhiễm** Loại bỏ hoặc giảm chất thải trước khi nó được tạo ra	**Công nghệ làm sạch mới** Phát triển bộ kỹ năng và năng lực bảo vệ môi trường
Bên ngoài	**Quản lý sản phẩm** Giảm thiểu tác động tới môi trường trong toàn bộ vòng đời sản phẩm	**Tầm nhìn phát triển bền vững** Xây dựng/phát triển khung chiến lược để tạo ra giá trị bền vững

Khung này không chỉ đưa ra những thách thức môi trường tự nhiên. Nó còn chỉ ra các cơ hội có thể tạo ra những giá trị bền vững cho thị trường và doanh nghiệp thông qua các chiến lược và hoạt động bền vững môi trường.

Ở cấp độ cơ bản nhất, một doanh nghiệp có thể có những hành động *ngăn chặn ô nhiễm*. Điều này không đơn thuần chỉ là kiểm soát ô nhiễm bằng cách làm sạch các chất thải sau khi chúng được tạo ra. Ngăn chặn ô nhiễm có nghĩa là loại bỏ hoặc giảm thiểu chất thải *trước* cả khi chúng được tạo ra. Các doanh nghiệp nhấn mạnh việc "phòng bệnh hơn chữa bệnh" với các chương trình marketing xanh nội bộ – thiết kế và phát triển những sản phẩm an toàn hơn về mặt sinh thái, có thể tái chế và đóng gói sinh học, kiểm soát ô nhiễm tốt hơn cùng nhiều hoạt động tiết kiệm năng lượng hơn.

✱Ví dụ, trong việc tạo ra các sản phẩm mới, nhà sản xuất giày và trang phục thể thao Adidas đã xem xét tác động môi trường trước khi sản xuất chúng. Điều này giúp việc sản xuất giày dép và quần áo tạo ra chất thải thấp, ví dụ như giày Element Soul, mang lại cả lợi ích về hiệu suất và tính bền vững. Với thiết kế đơn giản – chỉ có 12 bộ phận thay vì 50 như thông thường – đôi giày nhẹ giúp vận động viên chạy tự nhiên hơn, đồng thời cắt giảm vật liệu, chất thải và năng lượng sử dụng trong sản xuất. Ở phạm vi rộng hơn, Adidas đã phát triển một danh sách các chất bị hạn chế sử dụng trong thiết kế và sản xuất sản phẩm: không PVC, không vật liệu từ các loài có nguy cơ tuyệt chủng hoặc bị đe dọa và rất ít vật liệu từ những nguồn không bền vững. Hãng cũng đặt ra các mục tiêu nội bộ đầy tham vọng để giảm thải khí nhà kính, giảm tiêu thụ năng lượng, nước và giấy trong quá trình hoạt động. Công ty đã thành lập các Đội Bảo vệ môi trường tại các nhà máy trên khắp thế giới. Thành viên trong đội sẽ quảng bá các chương trình vì môi trường của Adidas trong nội bộ và kêu gọi đồng nghiệp của họ "suy nghĩ xanh" – có trách nhiệm hơn với việc bảo vệ môi trường, như giảm lượng rác thải văn phòng thải ra tại các khu chôn lấp.

Ở cấp độ tiếp theo, các doanh nghiệp có thể thực hành *quản lý sản phẩm* – giảm thiểu ô nhiễm không chỉ từ khâu sản xuất và thiết kế sản phẩm mà còn giảm thiểu tất cả các tác động tới môi trường trong toàn bộ vòng đời sản phẩm, trong khi vẫn giảm được chi phí. Nhiều doanh nghiệp đã áp dụng *thiết kế cho môi trường (DFE)* và các *cách tiếp cận sinh học*. Điều này cần có sự lên kế hoạch trước khi thiết kế các sản phẩm dễ khôi phục, tái sử dụng, tái chế hoặc trở về tự nhiên một cách an toàn sau khi sử dụng, do đó trở thành một phần của chu trình sinh thái. DFE và cách tiếp cận sinh học không chỉ giúp môi trường bền vững mà còn có thể mang lại lợi nhuận cao cho doanh nghiệp.



✱Bền vững môi trường: Adidas đề ra các mục tiêu tham vọng cho hoạt động và sản phẩm bền vững. Trong quá trình phát triển sản phẩm mới, công ty cân nhắc những tác động tới môi trường ngay từ trước khi sản xuất.
Adidas

Ví dụ, hơn một thập kỷ trước, IBM đã bắt đầu kinh doanh Dịch vụ phục hồi tài sản toàn cầu của IBM – được thiết kế để tái sử dụng và tái chế các bộ phận từ những máy tính lớn và các thiết bị khác được thu hồi. Năm ngoái, IBM đã xử lý hơn 24 triệu kg

sản phẩm đã cũ và phế liệu trên toàn thế giới, thu hồi chip và vật liệu từ các thiết bị cũ. Từ năm 2002, công ty đã xử lý gần 500 triệu kg máy móc, phụ tùng, kim loại có giá trị. Dịch vụ phục hồi tài sản toàn cầu của IBM đã tái sử dụng được hơn 99% những phế liệu thu về, chỉ có dưới 1% phế liệu được chuyển đến các bãi chôn lấp và cơ sở thiêu hủy rác. Khởi đầu với một nỗ lực bảo vệ môi trường, ngày nay IBM đã phát triển thành doanh nghiệp trị giá hàng tỷ đô-la, có khả năng tái chế thiết bị điện tử tại 22 địa điểm trên toàn thế giới.[18]

20.1 CHIPOTLE VÀ SỨ MỆNH PHÁT TRIỂN MÔI TRƯỜNG BỀN VỮNG: "THỰC PHẨM TRUNG THỰC"

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

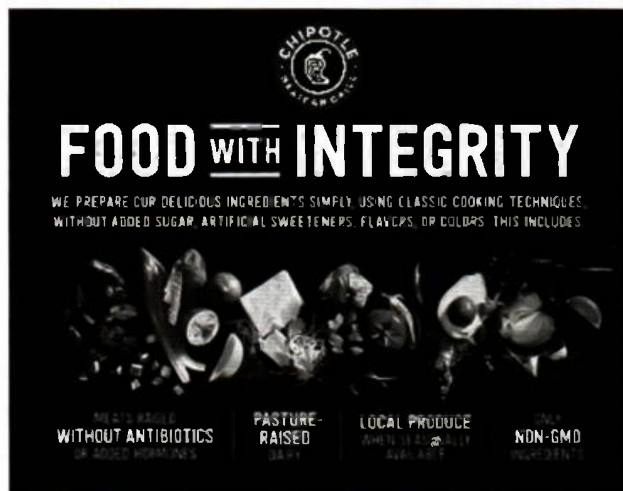
Hãy hình dung: Bạn đang ngồi trong một nhà hàng nơi mọi người - từ vị CEO đến các nhân viên nhà bếp - đều bị ám ảnh bởi việc chỉ sử dụng những nguyên liệu tuyệt hảo. Mỗi buổi sáng đến làm việc, họ được truyền cảm hứng từ tất cả "thực phẩm tươi mới, ướp thịt, nấu gạo và băm nhỏ các loại thảo mộc tươi," vị CEO nói. Nhà hàng thích sử dụng những thành phần bền vững, tự nhiên có nguồn gốc từ các trang trại gia đình ở địa phương. Đó là một sứ mệnh không chỉ phục vụ cho khách hàng những thực phẩm tươi ngon mà còn thay đổi cách thức sản xuất của toàn bộ ngành công nghiệp thực phẩm.

Điều này nghe có vẻ như chỉ xảy ra ở một nhà hàng đặc sản cao cấp đầy khoa trương phải không? Sai rồi. Đó là nhà hàng Chipotle Mexican Grill ngay cạnh nhà của bạn. Đúng vậy, đó là một nhà hàng thức ăn nhanh. Trong thời đại mà nhiều nhà sản xuất thức ăn nhanh dường như đều lên kế hoạch sử dụng các nguyên liệu rẻ hơn, đồng thời tập trung vào thực phẩm dự trữ để giảm chi phí và giữ giá ở mức thấp, Chipotle lại làm điều ngược lại. Nhiệm vụ bền vững cốt lõi của chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh này là phục vụ "Thực phẩm trung thực." Điều đó có nghĩa là gì? Công ty giải thích:

> Ngày qua ngày, chúng tôi cam kết tìm ra nguồn cung ứng nguyên liệu tốt nhất có thể và chuẩn bị chúng bằng tay. Rau được trồng trên đất màu mỡ và thịt lợn từ những chú lợn được phép tự do ủi đất và thả rông ngoài trời hoặc trong chuồng có nệm rơm lót dày. Chúng tôi cam kết bởi vì chúng tôi hiểu mối liên hệ giữa các khâu từ nuôi trồng, chế biến đến hương vị sau khi được chế biến. Chúng tôi làm điều đó vì người nông dân, động vật, môi trường, nha sĩ, người điều khiển cần cẩu, vũ công múa dải lụa, ảo thuật gia, người vẽ bản đồ và cả bạn nữa. Trong khi các hoạt động chăn nuôi công nghiệp đã phát triển đạt lợi nhuận và mức sản xuất tối đa, chúng tôi không ngừng cố gắng hơn nữa để kết hợp với nông dân, chủ trang trại và những nhà cung ứng khác có các hoạt động nhấn mạnh vào chất lượng và trách nhiệm. Trong từng chiếc bánh burrito và đĩa thức ăn, chúng tôi đang nỗ lực để tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn. Nói cách khác, "sự trung thực" là một cách diễn giải hài hước cho "sự tốt lành.

Khi nhà sáng lập kiêm CEO Steve Ells mở nhà hàng Chipotle đầu tiên ở Denver vào năm 1993, mục tiêu chính của ông là tạo ra món burrito ngon nhất cho những người có khẩu vị tinh tế tại đây. Tuy nhiên, khi chuỗi nhà hàng phát triển, Ells phát hiện ra mình không thích cách Chipotle nuôi trồng và chế biến các nguyên liệu. Vì vậy, vào năm 2000, Chipotle bắt đầu phát triển chuỗi cung ứng với mục tiêu sản xuất và sử dụng các thành phần hoàn toàn từ tự nhiên, hữu cơ, không có hoóc môn, không có nguyên liệu biến đổi gen. Theo đuổi sứ mệnh thực phẩm lành mạnh này là một việc không hề dễ dàng. Khi ngành công nghiệp thức ăn nhanh ngày càng chuyển sang chế biến thực phẩm giá rẻ, mang lại hiệu quả cao, các nhà máy nông trại đang bùng nổ trong khi những trang trại độc lập sản xuất thực phẩm tự nhiên và thực phẩm hữu cơ lại suy giảm.

Để có được các nguyên liệu cần thiết, Chipotle đã phải phát triển nhiều nguồn cung ứng mới bằng cách hỗ trợ canh tác gia đình và khuyến khích thực hành canh tác bền vững. Những nỗ lực này đã được đền đáp. Ngày nay, 100% thịt lợn và thịt bò của Chipotle đến từ các nhà sản xuất đáp ứng hoặc vượt mức tiêu chuẩn "nuôi tự nhiên" của nhà hàng



Chuỗi nhà hàng ăn nhanh Chipotle Mexican Grill đã xây dựng thành công sứ mệnh cốt lõi của mình xoay quanh sự bền vững môi trường – họ hướng tới phục vụ khách hàng "Thực phẩm trung thực".
© Chipotle Mexican Grill

(những con vật được nuôi một cách nhân đạo, được cho ăn chay, không sử dụng hoóc môn hoặc kháng sinh trị liệu và được phát triển một cách tự nhiên). Mục tiêu của Chipotle là đáp ứng 100% các tiêu chuẩn như vậy đối với thịt gà, sữa và thậm chí cả việc sản xuất của nhà hàng. Chuỗi nhà hàng này sau đó còn có kế hoạch thắt chặt các tiêu chuẩn hơn nữa.

Cung cấp các thành phần tự nhiên và hữu cơ như vậy không chỉ phục vụ cho sứ mệnh bền vững của Chipotle, mà còn đem đến một trong những loại burrito ăn nhanh ngon và bổ dưỡng nhất trên thị trường – điều mà công ty có thể tự hào khoe với khách hàng. Trong khi một số công ty thức ăn nhanh cố ý che giấu sự thật về những nguyên liệu kém tươi ngon của mình, Chipotle đã không làm điều tương tự. Thay vào đó, công ty cam kết: Tự hào nói với khách hàng những gì thực sự có trong mỗi chiếc bánh burrito.

Chipotle chọn khẩu hiệu "Thực phẩm trung thực" bởi vì nó truyền đi thông điệp về sự ngon miệng. "Nếu nói rằng chúng tôi không mua sữa từ những con bò có hoóc môn BGH thì đây không phải là một thông điệp hấp dẫn đối với vị giác," Ells nói. Vì vậy, công ty đã xây dựng chiến dịch marketing xoay quanh một thông điệp tích cực hơn: sản xuất thực phẩm lành mạnh và có đạo đức.

Chipotle không chi nhiều tiền cho quảng cáo truyền thông truyền thống. Giám đốc marketing của Chipotle chia sẻ: "Chúng tôi cố tình chi ít hơn cho marketing để có chi phí mua những nguyên liệu chất lượng cao hơn." Điều đó không có nghĩa là công ty hoàn toàn rời xa quảng cáo truyền thông đại chúng. Chipotle đã gây được tiếng vang lớn cách đây vài năm trong buổi phát sóng lễ trao giải Grammy với quảng cáo truyền hình quốc gia đầu tiên, "Back to the Start" (Trở về điểm bắt đầu) – một bộ phim hoạt hình stop-motion kéo dài hai phút rưỡi cho thấy những ảnh hưởng tiêu cực của nông nghiệp được công nghiệp hóa. Quảng cáo đã nhận được sự hoan nghênh từ giới phê bình và đạt được hàng triệu lượt xem trực tuyến.

Trong phần ra mắt tiếp theo, Chipotle đã phát hành "The Scarecrow" (Cậu bé bù nhìn), một video hoạt hình khác mô tả về ngành công nghiệp thực phẩm. Dưới nhạc nền bản cover "Pure Imagination" của Fiona Apple, bộ phim kể về một nhân vật rời bỏ công việc tại một nhà máy nông trại và mở cửa hàng nhỏ của riêng mình, bán những thực phẩm chế biến tươi với biểu ngữ "Vì một thế giới tốt đẹp hơn". Quảng cáo trực tuyến này đã hướng mọi người đến trung tâm của chiến dịch – một ứng dụng trò chơi kiểu arcade có hàng triệu lượt tải xuống, ngay cả chính video quảng cáo này cũng đạt được hơn 15 triệu lượt xem trên YouTube.

Những nỗ lực quảng cáo mạnh mẽ nhất của Chipotle tập trung trên phương tiện truyền thông xã hội, với sự hiện diện mạnh mẽ và ổn định trên Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest, Linkedin và Instagram. Nó sử dụng những nội dung kỹ thuật số kỳ lạ, hình ảnh thương hiệu mạnh mẽ và các chương trình khuyến mãi đặc biệt để nói rõ về tính bền vững của thực phẩm. Chipotle đã đưa ra nhiều nỗ lực để thu hút và giáo dục khách hàng, chẳng hạn như đăng tải các đường dẫn đến Taste Invaders, một trò chơi video kiểu cũ có nội dung là "một trận chiến thiên hà chống lại các nguyên liệu nhân tạo." Lễ hội hàng năm của Chipotle là một sự kiện miễn phí được tổ chức ở nhiều thành phố, nơi người hâm mộ thương hiệu tụ họp để thưởng thức ẩm thực, âm nhạc và ý tưởng xoay quanh các hành động vì thực phẩm bền vững. Dù là một quảng cáo được trao giải thưởng, một trò chơi kỳ quặc hay một lễ hội ẩm thực và âm nhạc, Chipotle luôn giữ cho những thực phẩm và câu chuyện bền vững của mình một sức sống mới.

Các doanh nghiệp có mô hình kinh doanh có trách nhiệm xã hội thường phải chật vật để phát triển và thu được lợi nhuận. Nhưng Chipotle đang chứng minh rằng một công ty có thể đạt được cả hai điều này. Năm ngoái, 59.000 nhân viên đã giúp công ty đạt được doanh thu 4,5 tỷ đô-la và lợi nhuận 475 triệu đô-la tại gần

2.000 nhà hàng của Chipotle ở Mỹ. Trong 5 năm qua, doanh thu và lợi nhuận của Chipotle đã tăng hơn 250%.

Chipotle gần đây đã phải đối mặt với một số thách thức trong việc thực hiện sứ mệnh của mình. Nghiêm trọng nhất là sự cố nhiễm khuẩn E. coli, norovirus và salmonella được phát hiện từ các nhà hàng Chipotle ở nhiều bang, đặc biệt ngay tại trụ sở chính cùng với lời hứa "Thực phẩm trung thực" cũng bị phát hiện. Điều này đã khiến cho doanh thu bị sụt giảm. Chipotle đã tiến hành điều chỉnh trong chuỗi cung ứng, quy trình chế biến thực phẩm, đào tạo nhân viên cũng như tăng gấp đôi tính minh bạch và an toàn thực phẩm.

Mặc dù các sự cố tạm thời làm giảm sức nóng đối với tăng trưởng lợi nhuận và doanh thu ngắn hạn của Chipotle, công ty vẫn không hề xao nhãng với sứ mệnh "Thực phẩm trung thực" của mình. Nhà sáng lập kiêm CEO Ells muốn Chipotle tiếp tục phát triển và tạo ra lợi nhuận. Nhưng trong dài hạn, trên một quy mô lớn hơn, ông muốn thay đổi cách thức sản xuất và bán thức ăn nhanh – không chỉ ở Chipotle mà còn trong toàn bộ ngành công nghiệp này. "Chúng tôi nghĩ rằng càng hiểu rõ nguồn gốc thực phẩm và tác động của chúng đến gia đình từng hộ nông dân, động vật nuôi/phúc lợi động vật, mọi người sẽ càng yêu cầu cao hơn về chất lượng các nguyên liệu," Ells nói. Cho dù khách hàng ghé qua các nhà hàng của Chipotle để ủng hộ việc bảo vệ môi trường, được ngấu nghiến những món ăn ngon hoặc là cả hai thì tất cả đều đúng với những gì Ells mong đợi. Nhiệm vụ bền vững của Chipotle không phải là một lợi ích bổ sung, được tạo ra chỉ để định vị công ty là "có trách nhiệm với xã hội". Về điều này, Chipotle cho rằng làm việc tốt "là đạo đức của công ty và đã ăn sâu vào trong mọi thứ chúng tôi làm."

Nguồn: Denise Lee Yohn, "How Chipotle Changed American Fast Food Forever," Fast Company, ngày 14/3/2014, www.fastcompany.com/3027647/lessons-learned/how-chipotle-changed-american-fast-food-forever; David Alba, "Chipotle's Health Crisis Shows Fresh Food Comes at a Price," Wired, ngày 15/1/2016, www.wired.com/2016/01/chipotles-health-crisis-shows-fresh-food-comes-at-a-price/; Jessica Wohl, "Chipotle Deliberately Spends Less on Marketing to Afford Higher-Quality Ingredients," Advertising Age, ngày 20/10/2015, http://adage.com/print/300998/; Emily Bryson York, "Chipotle Ups the Ante on Its Marketing," Chicago Tribune, ngày 30/9/2011, http://articles.chicagotribune.com/2011-09-30/business/ct-biz-chipotle-profile-20110930_1_chipotle-plansexecutive-steve-ells-chipotle-founder; "5 Ways Chipotle Creates an Awesome Social Media Strategy," Unmetric Blog, ngày 21/1/2016, http://blog.unmetric.com/5-ways-chipotle-creates-an-awesome-social-media-strategy; và thông tin từ www.chipotle.com and www.chipotle.com/food-with-integrity, truy cập tháng 10/2016.

Các *hoạt động xanh* ngày nay tập trung vào việc cải thiện những gì các doanh nghiệp đang làm để bảo vệ môi trường. Các *hoạt động xanh bền vững* được nêu trong Hình 20.2 hướng đến tương lai. Trước tiên, từ trong chính bộ máy sản xuất của mình, các doanh nghiệp có thể lên kế hoạch áp dụng *các công nghệ sạch mới*. Nhiều tổ chức đang đi đầu trong việc phát triển bền vững nhưng vẫn tồn tại nhiều hạn chế do những công nghệ hiện có. Để tạo ra những chiến lược hoàn toàn bền vững, họ cần phát triển các công nghệ đổi mới sáng tạo.

Ví dụ, đến năm 2020, Coca-Cola cam kết thu hồi và tái chế khối lượng tương đương với tất cả các bao bì mà công ty đã sử dụng để sản xuất trên toàn thế giới, đồng thời cam kết giảm đáng kể tác động tới môi trường. Để đạt được những mục tiêu này, công ty đã đầu tư rất nhiều vào các công nghệ sạch mới nhằm giải quyết một loạt vấn đề về môi trường như tái chế, sử dụng và phân phối tài nguyên:[19]

> Trước tiên để giải quyết vấn đề chất thải rắn gây ra bởi các chai nhựa, Coca-Cola đã đầu tư mạnh trong việc xây dựng nhà máy tái chế chai nhựa lớn nhất thế giới. Về dài hạn, Coke đang

nghiên cứu và thử nghiệm các chai mới làm từ nhôm, ngô hoặc nhựa sinh học. Coke liên tục thay thế chai nhựa PET của mình bằng bao bì PlantBottle, kết hợp 30% nguyên liệu từ thực vật. Công ty cũng đang thay thế các hình thức phân phối mới thân thiện hơn với môi trường. Hiện tại, khoảng 10 triệu máy bán hàng tự động và máy làm mát tiêu tốn rất nhiều năng lượng và sử dụng các loại khí nhà kính như hydrofluorocarbons (HFC) để giữ lạnh Coke. Để loại bỏ chúng, công ty đã lắp đặt các bộ làm mát mới không chứa HFC, kiểu dáng đẹp, sử dụng năng lượng ít hơn 30-40% – hơn 1,4 triệu bộ làm mát đã được lắp đặt. Coca-Cola thậm chí đã phát triển một dòng máy làm mát bằng năng lượng mặt trời eKOCool, không chỉ giúp bảo tồn nguồn tài nguyên năng lượng mà còn rất tiện dụng ở các khu vực nông thôn của những nền kinh tế mới nổi như Ấn Độ, nơi khó có thể lệ thuộc vào các nguồn năng lượng truyền thống. Coca-Cola hiện gần như sử dụng 100% "nước trung tính", trả lại cho cộng đồng và tự nhiên một lượng nước tương đương với tất cả lượng nước mà hãng đã sử dụng trong sản xuất các đồ uống đóng chai của Coca-Cola.

Tóm lại, các doanh nghiệp có thể phát triển một *tầm nhìn bền vững*, đóng vai trò là kim chỉ nam cho tương lai. Nó cho thấy doanh nghiệp phải cải tiến các sản phẩm và dịch vụ, quy trình cũng như chính sách như thế nào, đồng thời phát triển những công nghệ mới nào để đạt được điều đó. Tầm nhìn về tính bền vững đem đến một khuôn khổ để kiểm soát ô nhiễm, quản lý sản phẩm và công nghệ môi trường mới để doanh nghiệp cũng như các doanh nghiệp khác làm theo. Nó giải quyết không chỉ những thách thức trong môi trường tự nhiên mà còn là cơ hội chiến lược để sử dụng các chiến lược môi trường tạo ra giá trị bền vững cho doanh nghiệp và khách hàng của mình.

Hầu hết các doanh nghiệp ngày nay tập trung vào góc phần tư phía trên bên trái của khung trong Hình 20.2, đầu tư chủ yếu vào việc ngăn ngừa ô nhiễm. Một số doanh nghiệp hướng tới tiến hành quản lý sản phẩm và đang phát triển các công nghệ môi trường mới. Tuy nhiên, chỉ tập trung vào một hoặc hai góc phần tư trong khung môi trường bền vững có thể là một sự thiển cận. Đầu tư chỉ vào nửa bên trái của khung có thể khiến một doanh nghiệp đang hoạt động tốt ngày hôm nay không phát triển bền vững trong tương lai. Ngược lại, chỉ tập trung vào một nửa bên phải cho thấy một doanh nghiệp có một tầm nhìn tốt nhưng thiếu các kỹ năng cần thiết để thực hiện nó. Vì vậy, các doanh nghiệp nên phát triển đồng đều trên cả bốn khía cạnh của môi trường bền vững.

Ví dụ, The North Face đang thực hiện những điều đó thông qua chính các hành động bảo vệ môi trường bền vững của mình và tác động tới nhà cung cấp cũng như người tiêu dùng:[20]

Tòa nhà trụ sở mới của The North Face ở Alameda, California sử dụng hoàn toàn các tấm pin mặt trời và turbin gió, tạo ra nhiều năng lượng điện hơn so với nhu cầu sử dụng thực tế. Tòa nhà đã lắp đặt một hệ thống phun sương làm mát giúp loại bỏ việc sử dụng chất làm mát sản sinh ra khí thải nhà kính. Các trụ sở và trung tâm phân phối của công ty ở những khu vực

khác cũng tích hợp các tính năng tiết kiệm nước và năng lượng mặt trời. Trong quá trình sản xuất, The North Face đã phối hợp chặt chẽ với các nhà cung cấp để đạt được mục tiêu về việc sử dụng polyester – chiếm 80% số dòng sản phẩm quần áo – được làm từ 100% chất liệu có thể tái chế. The North Face cũng hợp tác với các nhà cung cấp để giảm chất thải và hóa chất, nước và năng lượng sử dụng tại các nhà máy. Kể từ năm 2010, các nhà cung cấp của The North Face đã cắt giảm hơn 100 xe tải chở hóa chất và hơn 230 bể nước theo chuẩn Olympic khỏi quy trình sản xuất.

Ngoài ra, bằng những hành động thiết thực, ✱The North Face đã truyền cảm hứng cho khách hàng trong việc giảm lãng phí gây ra do thời đại thời trang nhanh hiện nay. Chính sách bảo hành quần áo và thiết bị, dụng cụ trọn đời của công ty đã giúp hơn 80.000 sản phẩm được đổi trả và sửa chữa mỗi năm. The North Face cũng tổ chức một chương trình có tên "Vòng lặp của quần áo", thu thập quần áo đã qua sử dụng hoặc không muốn sử dụng của bất kỳ thương hiệu nào từ khách hàng để tái chế hoặc làm mới. Các món đồ được thu lượm trong các thùng và được gửi đến trung tâm tái chế, nơi chúng được phân loại cẩn thận, tạo ra những công dụng mới để tái sử dụng, kéo dài tuổi thọ hoặc tái chế thành nguyên liệu thô để tạo ra các sản phẩm khác. Số tiền thu được từ chương trình này đem lại lợi ích cho Liên minh Bảo tồn – đơn vị tài trợ cho các chiến dịch vì cộng đồng, bảo vệ những khu vực hoang dã và cải tạo.



✱Tầm nhìn bền vững: Tại North Face, sự bền vững không chỉ là làm việc đúng đắn – nó còn đem lại hiệu quả kinh doanh. Những nỗ lực bền vững như chương trình "Vòng lặp quần áo" mang lại điều tốt đẹp cho công ty, khách hàng của họ và cả hành tinh.
VF Corporation

Đối với The North Face, việc duy trì môi trường bền vững không chỉ là điều đúng đắn phải làm mà còn đem lại hiệu quả trong kinh doanh. Hoạt động hiệu quả hơn và các sản phẩm ít lãng phí hơn không chỉ tốt đối với môi trường mà còn giúp tiết kiệm chi phí cho công ty, mang lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng. Đó là một sự kết hợp có lợi cả đôi đường. "The North Face luôn tâm huyết với sứ mệnh truyền cảm hứng cho một phong trào toàn cầu về thám hiểm và bảo tồn môi trường bên ngoài," chủ tịch của The North Face nói. "Chúng tôi tin rằng sự thành công trong kinh doanh của mình về cơ bản là nhờ việc gìn giữ một hành tinh sạch đẹp."[21]

Các hành động của cộng đồng nhằm điều tiết hoạt động marketing

Công chúng thường quan tâm đến việc các hoạt động marketing thường sẽ thu hút đông đảo sự chú ý và các dự thảo lập pháp. Nhiều điều luật ảnh hưởng đến marketing đã được nêu ra

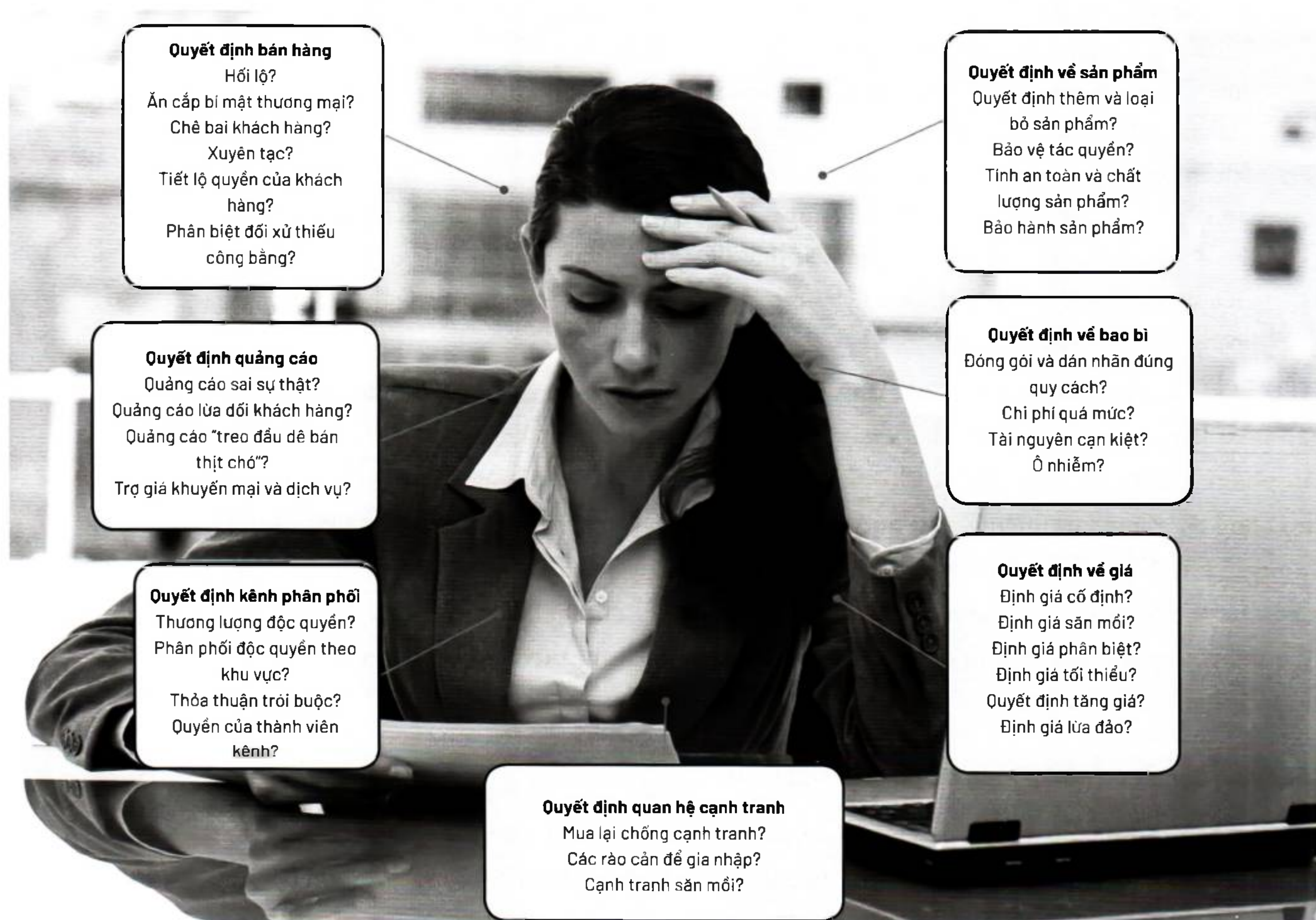
trong Chương 3. Các giám đốc marketing cần phải hiểu rõ các điều luật này trước khi đưa ra quyết định về các mối quan hệ cạnh tranh, sản phẩm, giá cả, quảng bá và kênh phân phối. ✱Hình 20.3 minh họa các vấn đề pháp lý chính mà ban quản trị marketing phải đối mặt.

Lời tác giả: Sau cùng, chính những người làm marketing phải chịu trách nhiệm về hoạt động marketing bền vững. Điều này đồng nghĩa với việc phải hoạt động một cách có đạo đức và trách nhiệm để mang lại giá trị tức thời và lâu dài cho khách hàng.

HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP HƯỚNG TỚI MARKETING BỀN VỮNG

Ban đầu, nhiều doanh nghiệp phản đối chủ nghĩa tiêu dùng, chủ nghĩa môi trường và các yếu tố khác của marketing bền vững. Họ cho rằng những lời chỉ trích là không công bằng hoặc không quan trọng. Nhưng đến nay, đa số các doanh nghiệp đã nhận thức được việc áp dụng các nguyên tắc bền vững không chỉ giúp đem lại giá trị khách hàng trước mắt và trong tương lai mà còn giúp củng cố mối quan hệ khách hàng.

✱Hình 20.3 Các phạm vi quyết định marketing chính có thể gặp phải vấn đề pháp lý
Wavebreakmedia/Shutterstock (ảnh)



Các nguyên tắc marketing bền vững

Theo khái niệm marketing bền vững, mỗi hoạt động marketing của một doanh nghiệp sẽ hỗ trợ cho hệ thống marketing hoạt động hiệu quả nhất trong dài hạn. Những hoạt động này cần tuân theo 5 nguyên tắc marketing bền vững: *marketing định hướng khách hàng, marketing giá trị khách hàng, marketing đổi mới, marketing sứ mệnh* và *marketing xã hội.*

Marketing định hướng khách hàng

Marketing định hướng khách hàng có nghĩa là doanh nghiệp cần nhìn nhận và tổ chức hoạt động marketing từ góc nhìn của khách hàng. Doanh nghiệp cần nỗ lực trong việc tìm tòi khám phá, phục vụ và đáp ứng nhu cầu của một nhóm khách hàng cụ thể – trong hiện tại và tương lai. Các doanh nghiệp có hoạt động marketing hiệu quả mà chúng ta đã đề cập trong suốt cuốn sách này có một điểm chung: niềm đam mê đến ám ảnh đối với việc cung cấp giá trị vượt trội cho cả những khách hàng khó tính nhất. Chỉ bằng cách nhìn thế giới qua con mắt của khách hàng, doanh nghiệp mới có thể xây dựng các mối quan hệ khách hàng bền vững và có khả năng sinh lợi.

Marketing định hướng khách hàng
Nguyên tắc marketing bền vững mà theo đó các doanh nghiệp cần nhìn nhận và tổ chức hoạt động marketing từ góc nhìn của khách hàng.

Marketing giá trị khách hàng
Nguyên tắc marketing bền vững mà theo đó các doanh nghiệp cần đầu tư phần lớn nguồn lực vào hoạt động marketing tạo dựng giá trị cho khách hàng.

Marketing giá trị khách hàng

Theo nguyên tắc **marketing giá trị khách hàng**, các doanh nghiệp cần đầu tư phần lớn nguồn lực vào hoạt động marketing tạo dựng giá trị cho khách hàng. Nhiều thứ những người làm marketing áp dụng – xúc tiến bán hàng một lần, thay đổi sản phẩm mỹ phẩm, quảng cáo phản hồi trực tiếp – giúp tăng doanh số trong thời gian ngắn nhưng đem lại ít *giá trị* hơn so với những cải tiến thực tế về chất lượng, tính năng hoặc sự tiện lợi của sản phẩm. Marketing bền vững đòi hỏi xây dựng sự gắn kết, trung thành và mối quan hệ lâu dài với người tiêu dùng bằng cách liên tục cải thiện giá trị mà người tiêu dùng nhận được từ sản phẩm của doanh nghiệp. Bằng việc tạo ra giá trị *cho* người tiêu dùng, doanh nghiệp có thể thu được giá trị ngược lại *từ* họ.

Marketing đổi mới

Nguyên tắc **marketing đổi mới** đòi hỏi doanh nghiệp cần liên tục cải thiện sản phẩm và hoạt động marketing. Những doanh nghiệp xem nhẹ điều này cuối cùng sẽ đánh mất khách hàng vào tay một doanh nghiệp khác có cách làm tốt hơn.

Người làm marketing đổi mới luôn không ngừng tìm kiếm những cách thức mới tốt hơn để tạo ra giá trị khách hàng. Ví dụ, giao hàng nhanh và đáng tin cậy là yếu tố rất quan



✱**Marketing đổi mới:** Amazon chưa bao giờ ngừng tìm kiếm những cách thức mới để tạo ra giá trị khách hàng, ví dụ như Amazon Prime Now, giúp giao hàng cho khách hàng trong ngày, thậm chí trong cùng giờ sau khi đặt hàng.
Creative/Alamy Stock Photo

Marketing đổi mới
Một doanh nghiệp cần liên tục cải thiện sản phẩm và hoạt động marketing.

Marketing sứ mệnh
Một doanh nghiệp nên xác định sứ mệnh dựa trên ý nghĩa xã hội rộng lớn thay vì bó hẹp theo sản phẩm.

trọng trong mua sắm trực tuyến. Vì vậy, Amazon đã trở thành công ty đầu tiên làm hài lòng khách hàng trong việc tiên phong áp dụng vận chuyển miễn phí cho các đơn hàng trên 50 đô-la. Nhưng không dừng lại ở đó, Amazon tiếp tục giới thiệu Amazon Prime, qua đó khách hàng có thể nhận hàng chỉ trong vòng 2 ngày mà không phải trả thêm phí hoặc trong 1 ngày chỉ với một khoản phí bổ sung nhỏ. ✱Vẫn chưa thỏa mãn, Amazon tiếp tục đổi mới với Amazon Prime Now, cung cấp dịch vụ giao hàng cực nhanh trong ngày, thậm chí trong giờ, đối với hàng chục nghìn mặt hàng tại các khu vực đô thị lớn. Trong nỗ lực không ngừng để rút ngắn thời gian giao hàng, Amazon thậm chí đã đầu tư rất nhiều vào nghiên cứu về máy bay không người lái, xe không người lái và robot. Những nỗ lực này cùng với một danh sách vô tận các cải tiến khác trong nhiều năm – từ tính năng Khuyến nghị cho bạn, Đánh giá của khách hàng và Đặt hàng trong 1 lần nhấp cho Amazon Marketplace, Kindle e-reader và Amazon Cloud – đã giúp Amazon nâng cao trải nghiệm mua sắm của khách hàng và thống trị ngành bán lẻ trực tuyến.

Marketing sứ mệnh

Marketing sứ mệnh có nghĩa là doanh nghiệp xác định sứ mệnh của mình dựa trên ý nghĩa *xã hội* rộng lớn thay vì bó hẹp theo *sản phẩm*. Khi một doanh nghiệp có sứ mệnh xã hội rõ ràng, các nhân viên cũng sẽ thấy yêu thích và có định hướng rõ ràng hơn với những việc mình đang làm. Với một sứ mệnh lớn hơn, doanh nghiệp đi được dài hơi hơn trong việc đem lại giá trị lâu dài đối với chính họ và người tiêu dùng.

Ví dụ, nhà bán lẻ đồ gia dụng thành công IKEA có ý thức sâu sắc về sứ mệnh – được gọi là Cách làm của IKEA – để tạo ra một cuộc sống hàng ngày tốt hơn cho mọi người bằng cách "cung cấp các sản phẩm trang trí nội thất gia đình được thiết kế tốt với giá thấp đến mức bất cứ ai cũng có khả năng chi trả". Dòng sản phẩm hàng đầu Johnson's Baby của công ty Johnson & Johnson đã luôn cống hiến cho sứ mệnh thấu hiểu và chăm sóc các bé sơ sinh, đồng thời cung cấp cho cha mẹ các sản phẩm chăm sóc em bé an toàn, hiệu quả. Công ty gần đây đã phát động chiến dịch truyền thông xã hội và quảng cáo mang tên "Our

Promise" (Lời hứa của chúng tôi) gồm khoảng 40 video được các nhân viên thương hiệu Johnson's Baby chia sẻ – khẳng định với các cha mẹ: "Chúng tôi có trách nhiệm nghiêm túc khi tiếp tục áp dụng kiến thức và nghiên cứu của mình để mang đến cho bạn các sản phẩm an toàn, sáng tạo, đúng như những lời hứa về sự thuần khiết, nhẹ nhàng và dịu dàng của mình." Video đầu tiên của chiến dịch có thông điệp: "Chúng tôi cũng là những bậc cha mẹ giống như các bạn. Chúng tôi luôn ở đây để lắng nghe và thấu hiểu bạn, chúng tôi cam kết điều đó." Tầm nhìn về sứ mệnh đã đưa Johnson's Baby trở thành thương hiệu chăm sóc trẻ em hàng đầu, với thị phần gần 25% trên toàn thế giới.[22]

Một số doanh nghiệp xác định các nhiệm vụ tổng thể của mình theo một sứ mệnh xã hội lớn lao. Ví dụ, với mô hình mua một tặng một, nhà sản xuất giày TOMS vừa có thể tạo ra lợi nhuận vừa giúp cho thế giới trở thành một nơi tốt đẹp hơn. Do đó, tại TOMS, "làm tốt việc" và "làm việc tốt" luôn song hành. Để chinh phục sứ mệnh thay đổi xã hội của mình, TOMS phải tạo ra lợi nhuận. Đồng thời, sứ mệnh xã hội của thương hiệu mang đến cho khách hàng một lý do mạnh mẽ để mua hàng.

Tuy nhiên, việc gia tăng giá trị và lợi nhuận cùng lúc không hề dễ dàng. Trong những năm qua, các thương hiệu như Ben & Jerry's, Timberland, The Body Shop và Burt's Bees – tất cả đều được biết đến và tôn trọng vì đã đặt "nguyên tắc trước lợi nhuận" – cũng có khoảng thời gian phải vật lộn với khoản lợi nhuận tài chính eo hẹp. Tuy nhiên, trong những năm gần đây đã xuất hiện những thế hệ doanh nhân xã hội mới. Họ là các nhà quản lý doanh nghiệp giỏi biết rằng để *làm việc tốt*, trước tiên họ phải *làm tốt việc* đem lại lợi nhuận từ các hoạt động kinh doanh.

Hơn nữa, ngày nay, kinh doanh có trách nhiệm xã hội không chỉ là hành động xuất phát từ các doanh nghiệp nhỏ, có ý thức xã hội. Nhiều doanh nghiệp và thương hiệu lớn – từ Walmart và Nike đến Starbucks, Coca-Cola và CVS Health – cũng đặt ra cho mình những sứ mệnh xã hội và môi trường bền vững lớn lao. Thay vì mục tiêu lợi nhuận và doanh thu, tầm nhìn của họ được định hướng bởi sứ mệnh. Ví dụ, marketing sứ mệnh và làm điều đúng đắn cho khách hàng đã giúp CVS đã trở thành thành công ty chăm sóc sức khỏe lớn nhất quốc gia (xem Tình huống thực tế 20.2).

Marketing xã hội

Theo nguyên tắc **marketing xã hội**, một doanh nghiệp cần đưa ra các quyết định marketing thông qua việc cân nhắc giữa mong muốn của khách hàng, yêu cầu của doanh nghiệp, lợi ích trong dài hạn của khách hàng và xã hội. Các doanh nghiệp nên lưu ý rằng việc không chú ý tới lợi ích lâu dài có thể là một hành động gây tổn hại đối với người tiêu dùng và xã hội. Hãy cảnh giác với những doanh nghiệp lợi dụng các vấn đề xã hội để kinh doanh trục lợi.

Marketing xã hội
Một doanh nghiệp nên đưa ra các quyết định marketing thông qua việc cân nhắc giữa mong muốn của khách hàng, yêu cầu của doanh nghiệp, lợi ích trong dài hạn của khách hàng và xã hội.

Sản phẩm kém
Sản phẩm không có sự hấp dẫn trước mắt cũng như lợi ích trong dài hạn.

Sản phẩm thú vị
Sản phẩm mang lại sự hài lòng trước mắt nhưng có thể có hại cho người tiêu dùng về lâu dài.

Sản phẩm hữu ích
Sản phẩm không mấy hấp dẫn trước mắt nhưng có thể có lợi cho người tiêu dùng về lâu dài.

Sản phẩm đáng mong đợi
Sản phẩm vừa thỏa mãn người dùng tức thì vừa mang lại lợi ích lâu dài.

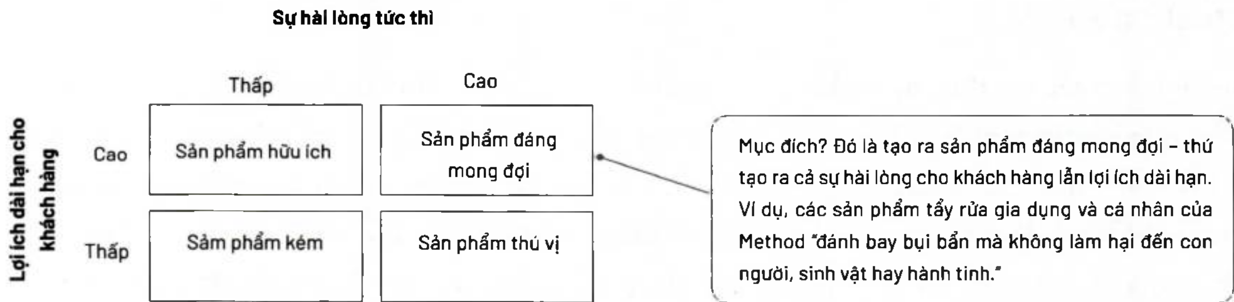
Marketing bền vững kêu gọi các sản phẩm không chỉ làm hài lòng mà còn đem lại lợi ích. Sự khác biệt được thể hiện trong ✱Hình 20.4. Sản phẩm có thể được phân loại theo mức độ hài lòng ngay lập tức và lâu dài của người tiêu dùng.

Sản phẩm kém là các sản phẩm như: thuốc có mùi khó chịu và không có tác dụng, không có sức hấp dẫn ngay lập tức cũng như lợi ích lâu dài. **Sản phẩm thú vị** mang lại sự hài lòng cao ngay lập tức nhưng có thể gây tổn hại cho người tiêu dùng trong thời gian dài. Ví dụ như thuốc lá và các đồ ăn vặt. **Sản phẩm hữu ích** không có sức hấp dẫn ngay lập tức nhưng có thể có lợi cho người tiêu dùng về lâu dài, ví dụ như mũ bảo hiểm xe đạp hoặc một số sản phẩm bảo hiểm. **Sản phẩm đáng mong đợi** vừa mang lại sự hài lòng ngay lập tức vừa có lợi ích lâu dài, chẳng hạn như một món ăn sáng ngon *và* bổ dưỡng.

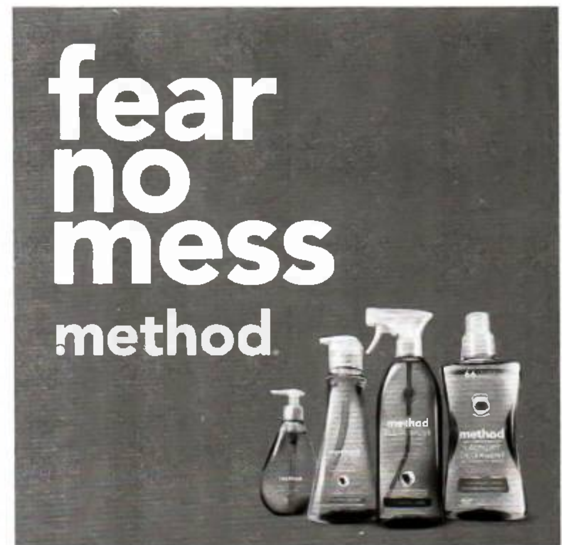
Các doanh nghiệp nên hướng tới sản xuất sản phẩm đáng mong đợi. Thách thức đặt ra đối với các sản phẩm thú vị là mặc dù bán chạy nhưng về lâu dài chúng có thể gây tổn hại tới người tiêu dùng. Do đó, để phát triển sản phẩm, các doanh nghiệp cần tăng thêm những lợi ích lâu dài đồng thời không làm giảm tính bắt mắt, đánh đúng thị hiếu của sản phẩm. Thách thức đối với các sản phẩm hữu ích là phải khiến chúng trở nên hấp dẫn hơn trong tâm trí người tiêu dùng.

✱Hãy cùng xem xét method, thương hiệu "chống lại vết bẩn" cung cấp các sản phẩm tẩy rửa gia dụng và cá nhân. Có nhiều sản phẩm tẩy rửa gia dụng có hiệu quả làm sạch cao nhưng chứa các hóa chất, thậm chí là các thành phần độc hại có thể gây hại cho con người và môi trường. Nhưng sản phẩm của method được sản xuất với các

✱Hình 20.4 Phân loại sản phẩm theo ý nghĩa xã hội



thành phần có nguồn gốc tự nhiên, phân hủy sinh học và không độc hại. "Chúng tôi ưa chuộng việc sử dụng các thành phần có nguồn gốc từ thực vật, không phải từ nhà máy hóa chất," công ty chia sẻ. Method cũng sử dụng các bao bì được tái chế và có thể tái chế. Công ty đã hợp tác với các nhà cung cấp để giảm nồng độ carbon trong sản xuất sản phẩm, giúp cung cấp năng lượng cho cơ sở sản xuất ở Chicago. Nói chung, "các sản phẩm làm sạch của method giúp đánh bay bụi bẩn mà không gây hại cho con người, sinh vật hay hành tinh," công ty nói. Theo nhận định của nhà đồng sáng lập và là "người giữ gìn môi trường xanh" của công ty: "Khi tạo ra một sản phẩm, việc thiết kế bao bì bắt mắt và có trách nhiệm với môi trường đều quan trọng như nhau. Chúng ta cũng không nên đánh đổi chức năng để có tính bền vững."



✱Sản phẩm đáng mong đợi: Các sản phẩm tẩy rửa của method vừa hiệu quả vừa có lợi. "Sản phẩm của method đánh bay bụi bẩn mà không gây hại đến con người, sinh vật hay hành tinh," do đó bạn có thể "không ngại vết dơ".
Method Products, PBC

20.2 CVS HEALTH: CÂN BẰNG GIỮA MỤC TIÊU VỚI LỢI NHUẬN

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Năm 2014, CVS đã đưa ra quyết định táo bạo: ngừng bán thuốc lá và các sản phẩm từ thuốc lá khác. Đó là một quyết định mạo hiểm. Mặc dù nhận được sự đồng tình ủng hộ từ nhóm cộng đồng vì sức khỏe và những người làm công tác xã hội nhưng việc ngừng kinh doanh thuốc lá đã lập tức gây thiệt hại 2 tỷ đô-la doanh thu hàng năm từ thuốc lá, dẫn đến nguy cơ một bộ phận lớn khách hàng của CVS sẽ chuyển sang dùng sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh như Walgreen, Rite-Aid, Walmart hay Kroger – những công ty vẫn tiếp tục kinh doanh thuốc lá.

Nhưng với CVS, việc ngừng kinh doanh thuốc lá không phải là một quyết định nông nổi, mà CVS đang hướng tới một nhiệm vụ quan trọng. Công ty cho biết: "Hàng triệu lượt một ngày, từ những người quen biết cho đến người dân trên khắp cả nước, chúng tôi đang giúp mọi người hướng tới việc có sức khỏe tốt hơn." Bán thuốc lá và giúp mọi người có sức khỏe tốt hơn? Hai mục tiêu này rõ ràng khá mâu thuẫn. Vì vậy, CVS đã dỡ bỏ các sản phẩm thuốc lá khỏi kệ hàng của mình. Công ty tuyên bố "CVS từ bỏ vì những điều tốt đẹp. Đây là điều đúng đắn nên làm."

Quyết định ngừng bán thuốc lá là một dấu mốc quan trọng đối với CVS. Sự kiện này đã trở thành tiêu điểm trên hầu hết các mặt báo. Tuy nhiên, lệnh cấm thuốc lá chỉ là một bước trong quá trình chuyển mình hướng tới mục đích lớn lao hơn của công ty. Luôn nhất quán với một sứ mệnh lớn hơn, cuộc chuyển mình của CVS đã kéo dài hàng thập kỷ từ "cửa hàng thuốc truyền thống ở góc phố" đến việc trở thành một "công ty chăm sóc sức khỏe với nhiều dòng sản phẩm đa dạng." Trên thực tế, CVS không còn định vị bản thân là một nhà thuốc bán lẻ mà thay vào đó, họ tự xem mình là công ty đổi mới dược phẩm. CVG cam kết và nhấn mạnh: "Chúng tôi đang sáng chế lại dược phẩm nhằm hỗ trợ tích cực hơn trong việc đem lại trải nghiệm sức khỏe độc đáo với môi trường chăm sóc sức khỏe tốt hơn."

Cùng với yêu cầu ngừng hoạt động bán thuốc lá, CVS đã đổi tên từ CVS



Marketing sứ mệnh: CVS Health đang mang sứ mệnh giúp đỡ mọi người trên hành trình sức khỏe của mình. Họ thành công bằng cách "mang lại những gì đúng đắn cho mọi người mỗi ngày theo cách thức có thể tạo ra giá trị kinh tế cho doanh nghiệp."
CVS Health

Caremark thành CVS Health. Đúng với sứ mệnh và tên gọi mới của mình, CVS Health hiện cung cấp đầy đủ các sản phẩm và dịch vụ theo cách riêng của mình, giúp cho mọi người khỏe mạnh hơn. Với mạng lưới 9.600 nhà thuốc bán lẻ, CVS Health bán các loại dược phẩm theo toa và không kê toa, các sản phẩm chăm sóc cá nhân, hỗ trợ chăm sóc sức khỏe-sắc đẹp và hàng hóa nói chung. CVS phân phối nhiều sản phẩm thuốc hơn bất kỳ chuỗi nhà thuốc nào khác, và các đơn thuốc chiếm 71% doanh số bán lẻ của chuỗi. Tại hơn 1.100 địa điểm của CVS đều có CVS MinuteClinic, nơi các chuyên gia y tế tham gia điều trị những trường hợp bệnh nhẹ, tiêm vắc-xin và các dịch vụ chăm sóc sức khỏe khác theo yêu cầu.

Với sứ mệnh "đem lại sức khỏe tốt hơn", CVS Health đã đem lại các giá trị vượt xa tiêu chuẩn của một hiệu thuốc bán lẻ thông thường. CVS Caremark là bộ phận cung cấp dịch vụ Quản lý lợi ích dược phẩm (PBM) giúp các công ty lớn và công ty bảo hiểm quản lý các chương trình kê thuốc theo toa của mình. CVS Caremark giúp khách hàng quản lý chi phí đồng thời cải thiện kết quả sức khỏe cho 75 triệu thành viên sử dụng dịch vụ. CVS Health gần đây đã mua lại Coram, công ty cung cấp dịch vụ truyền dịch tại nhà cho bệnh nhân và Omnicare, nhà phân phối thuốc theo toa cho viện dưỡng lão và các cơ sở thiết bị y tế hỗ trợ tại nơi ở. Công ty cũng mở rộng phạm vi hoạt động kết nối khách hàng như: tư vấn tại cửa hàng và tư vấn trên điện thoại cho các khách hàng mắc bệnh mãn tính hoặc có tình trạng sức khỏe đặc biệt. CVS luôn được ví như cửa hàng một-điểm-đến, nơi đáp ứng mọi nhu cầu về chăm sóc sức khỏe mà khách hàng mong đợi.

Bên cạnh các sản phẩm và dịch vụ này, CVS Health còn đóng vai trò tích cực trong quản lý chăm sóc sức khỏe thông qua nghiên cứu, tiếp cận người tiêu dùng, giáo dục và hỗ trợ các chương trình cùng các tổ chức liên quan đến sức khỏe. Ví dụ, công ty đã phối hợp với nhiều tổ chức khác trong nỗ lực hạn chế sử dụng thuốc lá ở Mỹ như: hợp tác với Hiệp hội Ung thư Mỹ và Liên đoàn Đô thị Quốc gia để vận động hành lang cho đạo luật chống thuốc lá, hợp tác với Học viện Mỹ cho Chiến dịch Trẻ em không khói thuốc và công ty Scholastic nhằm giáo dục nhận thức về thuốc lá.

Gần đây, CVS đã phát động chiến dịch "Trở thành người đầu tiên" trị giá 50 triệu đô-la kéo dài trong 5 năm. Theo đó, công ty sẽ hợp tác với các tổ chức y tế quốc gia và nhóm thanh niên để chống hút thuốc thông qua giáo dục, vận động, kiểm soát thuốc lá và thiết lập hành vi lành mạnh. Giám đốc y tế của CVS Health cho biết: "Chúng tôi đang ở thời điểm quan trọng cùng với nỗ lực của toàn quốc gia để chấm dứt vấn nạn sử dụng thuốc lá đe dọa sức khỏe và hạnh phúc của thế hệ tiếp theo. Chúng tôi đang hợp tác với các chuyên gia trong cộng đồng y tế công cộng để tiến gần hơn đến việc tạo ra thế hệ đầu tiên không khói thuốc."

Vậy marketing đặt trong một tầm nhìn và sứ mệnh cụ thể đã đem lại những lợi ích gì cho CVS Health? Một điều thú vị đã xảy ra sau khi công ty ngừng bán sản phẩm thuốc lá vào năm 2014. Mặc dù doanh số thu được từ các cửa hàng giảm trong năm đó, nhưng tổng doanh thu của CVS vẫn tăng gần 10%. Trong năm tiếp theo, doanh thu vẫn tiếp tục tăng thêm 10%. Có vẻ như việc mất doanh thu từ các sản phẩm thuốc lá đã được bù đắp nhiều hơn bằng doanh thu từ các nguồn mới, bao gồm cả những kết quả từ quyết định từ bỏ bán thuốc lá.

Nghe có vẻ kỳ lạ, nhưng một nguồn doanh thu mới đã đến từ chính những người hút thuốc. 70% người hút thuốc muốn từ bỏ thuốc lá. Ngay khi quyết định loại bỏ thuốc lá ra khỏi danh mục bán hàng, CVS Health đã khởi động chương trình hỗ trợ "Hãy cùng nhau bỏ thuốc lá" để giúp mọi người từ bỏ thói quen hút thuốc, xây dựng một trang web hữu ích cung cấp các mẹo bỏ thuốc lá, thông tin chứng thực và những nguồn tài liệu khác. Tại các cửa hàng, trên những kệ từng lấp đầy các bao thuốc lá, nay lại trưng bày biển thúc giục khách hàng: "Chúng tôi đã

bỏ thuốc lá. Hãy liên hệ với dược sĩ hoặc bác sĩ, y tá của MinuteClinic để được hỗ trợ." CVS sẵn sàng trở thành một sự lựa chọn cho những người đang tìm kiếm các sản phẩm và dịch vụ cai thuốc lá. Đến cuối năm đầu tiên, lượng kê đơn các sản phẩm cai thuốc lá của CVS đã tăng 63% và Trung tâm cai thuốc lá CVS đã nhận được gần 1 triệu lượt ghé thăm.

Tuy nhiên, có lẽ quan trọng hơn cả, quyết định khai tử các sản phẩm thuốc lá của CVS đã giúp danh tiếng công ty tăng lên, tạo nguồn doanh thu mới không chỉ từ những người tiêu dùng không hút thuốc mà còn từ các đối tác, khách hàng của PBM. Mặc dù rất khó để theo dõi lợi nhuận từ các nguồn như vậy, nhưng trong những tháng sau khi loại bỏ thuốc lá khỏi kệ bán hàng, doanh thu từ các dịch vụ kinh doanh dược phẩm của CVS tăng 12% và công ty đã có được hợp đồng mới trị giá 11 tỷ đô-la cho hoạt động kinh doanh PBM của mình.

Quyết định bỏ thuốc lá có thể đã đem đến một cơ hội quan trọng khác cho CVS. Khoảng một năm sau, khi Target tìm kiếm đối tác để mua và vận hành các hiệu thuốc trong chuỗi 1.700 cửa hàng của mình, CVS nghiễm nhiên trở thành một sự lựa chọn. Target đã ngừng bán xì gà và các sản phẩm thuốc lá gần một thập kỷ trước đó. Hình ảnh mới và một sứ mệnh có chiến lược của CVS hoàn toàn có cùng chí hướng với khẩu hiệu "không thuốc lá" của Target và các khách hàng của mình.

Do đó, CVS Health luôn kiên định trên con đường thực hiện sứ mệnh của mình. Sự quan tâm chân thành tới việc "giúp mọi người có sức khỏe tốt hơn" còn quan trọng hơn cả doanh thu và lợi nhuận. Hóa ra, làm việc tốt và làm tốt việc không hề mâu thuẫn nhau. Ngược lại, thay vì bị giảm doanh số, sứ mệnh cao cả của CVS đã giúp thúc đẩy tăng trưởng và đem lại lợi nhuận mới. Không còn chỉ là "hiệu thuốc ở góc phố", CVS Health hiện là một đại gia chăm sóc sức khỏe trị giá 153 tỷ đô-la, đứng thứ 10 trong danh sách *Fortune* 500 và là công ty liên quan đến chăm sóc sức khỏe lớn nhất toàn nước Mỹ. 85% doanh thu của CVS hiện nay đến từ các dịch vụ chăm sóc sức khỏe.

Tất cả những điều trên đều đến từ quyết định từ bỏ thuốc lá? "Tôi không thể nghĩ ra một ví dụ nào khác về một công ty ở Mỹ dám hy sinh 2 tỷ đô-la doanh thu cho những gì họ cảm thấy là điều đúng đắn," Giám đốc marketing của CVS chia sẻ. "Đó là một điều tuyệt vời, [và] nó đã chứng minh cho chúng tôi thấy bằng [rất nhiều] cách." Đối với CVS Health, thành công có nghĩa là "cung cấp những gì đúng đắn cho mọi người mỗi ngày theo cách tạo ra giá trị kinh tế cho doanh nghiệp."

Nguồn: Bruce Japsen, "CVS Kicks In Another $50 Million for Anti-Tobacco Push," *Forbes*, ngày 10/3/2016, www.forbes.com/sites/brucejapsen/2016/03/10/cvs-kicks-in-another-50m-to-anti-tobacco-push/#41c6eb5f11f3; Phil Wahba, "She Thanks You for Not Smoking," *Fortune*, ngày 11/9/2015, fortune.com/2015/09/11/cvshealth-helena-foulkes/; "Golden Halo Winner (Business): CVS Health," *Adweek*, ngày 25/5/2015, www.adweek.com/print/164911; Kristina Monllos, "CVS Health's Marketing Chief on Turning the Pharmacy Brand into a Healthcare Player,"*Adweek*, ngày 28/3/2016, www.adweek.com/print/170437; cùng nguồn thông tin từ cvshealth.com/about/factsand-company-information, http://investors.cvshealth.com và https://cvshealth.com/about/purpose-statement, truy cập tháng 10/2016.

ĐẠO ĐỨC MARKETING VÀ DOANH NGHIỆP BỀN VỮNG

Đạo đức marketing

Đạo đức tốt là một nền tảng của marketing bền vững. Về lâu dài, marketing phi đạo đức sẽ gây tổn hại cho toàn bộ khách hàng và xã hội. Hơn nữa, cuối cùng nó sẽ làm tổn hại đến uy tín và hiệu quả, đe dọa đến sự tồn vong của một doanh nghiệp. Do đó, các mục tiêu marketing bền vững với những khách hàng trung thành và phúc lợi của doanh nghiệp có thể đạt được thông qua các hành vi marketing có đạo đức.

Những người làm marketing có lương tâm thường phải đối mặt với nhiều tình huống tiến thoái lưỡng nan. Không có cách giải quyết cố định cho mọi trường hợp, do mỗi nhà

quản lý marketing sẽ có cách nhìn nhận về đạo đức khác nhau. Vì vậy, các doanh nghiệp cần phát triển *các chính sách đạo đức marketing* – các hướng dẫn được phổ biến rộng rãi để mọi người trong tổ chức phải tuân theo. Các chính sách này nên bao gồm: quan hệ nhà phân phối, tiêu chuẩn quảng cáo, giá dịch vụ khách hàng, phát triển sản phẩm và tiêu chuẩn đạo đức chung.

Tuy nhiên, những hướng dẫn chi tiết nhất cũng không thể giúp giải quyết mọi tình huống đạo đức khó khăn mà những người làm marketing phải đối mặt. ✱Bảng 20.1 liệt kê một số vấn đề đạo đức khó khăn mà những người làm marketing có thể gặp phải trong sự nghiệp. Nếu những người làm marketing chọn hành động sản xuất-để bán-ngay trong các tình huống liệt kê ở đây, hành vi marketing của họ có thể được mô tả là vô đạo đức hoặc thậm chí vô nhân tính. Nếu không vi phạm bất kỳ bất cứ điều gì được liệt kê ở đây, họ có thể không phải là một người quản lý marketing hiệu quả và luôn bị cưỡng chế do các áp lực về đạo đức. Các nhà quản lý cần một bộ nguyên tắc giúp họ nhìn ra tầm quan trọng về

✱Bảng 20.1 Một số tình huống khó khăn về đạo đức trong marketing

1. Bộ phận R&D của doanh nghiệp đã thay đổi một chút trong sản phẩm. Nó không thực sự "mới mẻ và được cải thiện", nhưng bạn biết rằng việc đưa ra tuyên bố này trên bao bì và trong quảng cáo sẽ giúp tăng doanh số. Bạn sẽ làm gì?
2. Bạn đã được yêu cầu đưa một sản phẩm dạng phiên bản rút gọn vào danh mục sản phẩm để quảng cáo và thu hút khách hàng tới cửa hàng. Sản phẩm có chất lượng kém nhưng nhân viên bán hàng sẽ tư vấn với người mua rằng sản phẩm có giá trị cao. Bạn được yêu cầu "bật đèn xanh" cho "phiên bản rút gọn". Bạn sẽ làm gì?
3. Bạn đang nghĩ đến việc thuê một người quản lý sản phẩm vừa rời khỏi công ty của đối thủ cạnh tranh. Cô ấy sẽ rất vui mừng khi kể cho bạn tất cả các kế hoạch của đối thủ cạnh tranh trong năm tới. Bạn sẽ làm gì?
4. Một trong những người bán hàng hàng đầu của bạn tại thị trường trọng điểm gần đây đã gặp phải những rắc rối trong gia đình và doanh số của anh ta đang sụt giảm. Có vẻ như anh ta sẽ phải mất một khoảng thời gian để giải quyết các vấn đề gia đình. Trong khi đó, bạn đang mất nhiều doanh thu. Về mặt pháp lý, trên cơ sở hiệu suất, bạn có thể chấm dứt nhượng quyền thương mại và thay thế anh ta. Bạn sẽ làm gì?
5. Bạn có cơ hội giành được một đơn hàng lớn ở một quốc gia khác, điều này có ý nghĩa rất lớn đối với bạn và công ty. Các đại lý mua hàng gợi ý rằng "tặng quà" cửa sau có thể sẽ ảnh hưởng đến quyết định chốt đơn. Việc "tặng quà" như vậy là rất phổ biến ở quốc gia đó và một số đối thủ của bạn có thể cũng sẽ làm như vậy. Bạn sẽ làm gì?
6. Bạn nghe nói một đối thủ cạnh tranh sẽ tung ra một tính năng sản phẩm mới tạo ra sự khác biệt lớn trong doanh số. Công ty đối thủ sẽ trình bày tính năng này trong một cuộc họp đại lý tư nhân tại triển lãm thương mại hàng năm. Bạn có thể dễ dàng cử một người đến "rình mò" tại cuộc họp này để tìm hiểu về tính năng mới. Bạn sẽ làm gì?
7. Bạn phải chọn giữa ba chiến dịch quảng cáo và truyền thông xã hội do công ty đưa ra. Thứ nhất (a) là một chiến dịch thông tin thẳng thắn, trung thực. Thứ hai (b) sử dụng những lời khiêu khích gợi dục và phóng đại lợi ích của sản phẩm. Thứ ba (c) liên quan đến một quảng cáo ồn ào, bắt chước nhưng chắc chắn sẽ thu hút sự chú ý của khán giả. Giả thuyết cho thấy các chiến dịch có hiệu quả theo thứ tự c, b và a. Bạn sẽ làm gì?
8. Bạn đang phỏng vấn một ứng viên nữ có tiềm năng cho vị trí nhân viên bán hàng. Cô ấy có trình độ tốt hơn so với những ứng viên nam đã được phỏng vấn. Tuy nhiên, bạn biết rằng trong lĩnh vực của mình, một số khách hàng quan trọng thích giao dịch với đàn ông hơn là phụ nữ và bạn sẽ hao hụt doanh số nếu thuê cô ấy. Bạn sẽ làm gì?

mặt đạo đức trong từng tình huống và quyết định họ có thể đi xa đến đâu trong phạm vi lương tâm cho phép.

Nhưng *đâu* là nguyên tắc mà doanh nghiệp và nhà quản lý marketing cần áp dụng để giải quyết các vấn đề về đạo đức và trách nhiệm xã hội? Triết lý thứ nhất cho rằng thị trường tự do và hệ thống pháp lý sẽ quyết định những vấn đề như vậy. Theo nguyên tắc này, các doanh nghiệp và nhà quản lý của họ không phải chịu trách nhiệm khi đưa ra các phán quyết đạo đức. Các doanh nghiệp được phép làm bất cứ điều gì mà thị trường và hệ thống pháp lý cho phép. Tuy nhiên, đã có vô số doanh nghiệp là ví dụ cho việc hành động hợp pháp nhưng vô trách nhiệm.

Triết lý thứ hai cho rằng trách nhiệm nên thuộc về các doanh nghiệp và cá nhân nhà quản lý. Triết lý này tiến bộ hơn trong việc cho rằng các doanh nghiệp nên có lương tâm xã hội. Các doanh nghiệp và nhà quản lý nên áp dụng những tiêu chuẩn cao về nhân cách và đạo đức khi đưa ra bất cứ quyết định nào, dù có thuộc "những gì hệ thống cho phép" hay không.

Mỗi doanh nghiệp và nhà quản lý marketing phải xây dựng một triết lý về hành vi đạo đức và trách nhiệm với xã hội. Theo khái niệm marketing xã hội, mỗi nhà quản lý phải nhìn xa hơn những vấn đề hợp pháp, được phép làm và phát triển các tiêu chuẩn dựa trên tính chính trực cá nhân, lương tâm của doanh nghiệp cũng như lợi ích lâu dài của người tiêu dùng.

Xử lý các vấn đề về đạo đức và trách nhiệm xã hội một cách chủ động, cởi mở và đúng đắn giúp xây dựng và duy trì các mối quan hệ khách hàng mạnh mẽ dựa trên sự trung thực và tin cậy. Ví dụ, hãy xem xét trường hợp SC Johnson, nhà sản xuất các thương hiệu sản phẩm gia dụng quen thuộc như Pledge, Shout, Windex, Ziploc và Saran Wrap. SC Johnson tin tưởng sâu sắc: "Tính chính trực là một phần trong DNA của chúng tôi. Đó là cách sống của gia đình chúng tôi kể từ năm 1886." Dựa trên niềm tin đó, công ty có truyền thống lâu đời trong việc luôn làm điều đúng đắn, ngay cả khi phải đánh đổi bằng doanh số. Đây là một ví dụ liên quan đến Saran Wrap, một nhà lãnh đạo thị trường lâu năm và là một trong những người nổi tiếng nhất của SC Johnson và các thương hiệu lớn:[23]

> Trong hơn 50 năm, Saran Wrap được sản xuất bằng polyvinylidene clorua (PVDC), một thành phần tạo nên hai đặc điểm khác biệt chính của sản phẩm: chất lượng ngăn mùi không thể xuyên thủng và khả năng sử dụng trong lò vi sóng vượt trội. Nếu không có PVDC, Saran Wrap sẽ không thể tốt hơn các gói cạnh tranh của Glad và Reynolds, vốn không có PVDC. Tuy nhiên, vào đầu thập niên 2000, các nhà quản lý, nhà bảo vệ môi trường và người tiêu dùng bắt đầu quan tâm đến các vật liệu có chứa clo, đặc biệt là polyvinyl clorua (PVC). Trên thực tế, phân tích Greenlist của SC Johnson – theo đó đánh giá các thành phần sản phẩm dựa trên tác động của chúng đối với sức khỏe con người và môi trường – đã xác nhận các mối

nguy hiểm của PVC và công ty đã nhanh chóng cam kết loại bỏ chúng khỏi những sản phẩm và bao bì của mình.

Nhưng SC Johnson đã tiến xa hơn một bước. Năm 2004, họ cũng loại bỏ PVDC, mặc dù thành phần quan trọng đó vẫn chưa được xem xét kỹ lưỡng. Công ty đã phát triển phiên bản Saran Wrap bằng polyethylene không có PVDC, một sản phẩm được thừa nhận là kém hiệu quả hơn. Thị phần của Saran Wrap đã giảm từ 18% năm 2004 xuống chỉ còn 11% hiện nay. Tuy nhiên, trong những năm qua, mặc dù các quyết định như vậy đôi khi làm ảnh hưởng đến doanh số bán hàng, nhưng chúng đã giúp SC Johnson có được lòng tin của khách hàng. CEO của SC Johnson cho biết: "Tôi không hối hận về quyết định đó. Bất chấp cái giá phải trả, đó là việc làm đúng đắn, và... tôi ngủ ngon hơn vào ban đêm vì nó. Chúng tôi đã có được cảm giác chắc chắn hơn về hình ảnh công ty cũng như những gì nó đại diện."

Cũng giống như chủ nghĩa môi trường, vấn đề đạo đức đặt ra những thách thức đặc biệt cho người làm marketing quốc tế. Các tiêu chuẩn và thông lệ kinh doanh của mỗi quốc gia đều rất khác nhau. Ví dụ, hối lộ và đút lót là bất hợp pháp đối với các doanh nghiệp Mỹ. Đã có nhiều hiệp ước chống hối lộ và tham nhũng được hơn 60 quốc gia ký kết và phê chuẩn. Tuy nhiên, đây vẫn là tiêu chuẩn kinh doanh ở nhiều nước. Ngân hàng Thế giới ước tính các khoản hối lộ với tổng trị giá hơn 1 nghìn tỷ đô-la mỗi năm đã được thanh toán trên toàn thế giới. Một nghiên cứu cho thấy các doanh nghiệp trả tiền hối lộ trắng trợn nhất là từ Indonesia, Mexico, Trung Quốc và Nga. Các quốc gia khác có tình trạng tham nhũng khá phổ biến bao gồm Sierra Leone, Kenya và Yemen. Ít tham nhũng nhất là các doanh nghiệp từ Australia, Đan Mạch, Phần Lan và Nhật Bản. Câu hỏi đặt ra là liệu một doanh nghiệp có phải hạ thấp tiêu chuẩn đạo đức của mình để cạnh tranh hiệu quả ở các nước có tiêu chuẩn thấp hơn không? Câu trả lời là không. Các doanh nghiệp nên đưa ra một cam kết đối với một bộ tiêu chuẩn chung trên toàn thế giới.

Nhiều hiệp hội ngành nghề đã đề xuất các quy tắc đạo đức và nhiều doanh nghiệp hiện đang áp dụng những quy tắc riêng của họ. Ví dụ, Hiệp hội Marketing Mỹ, một hiệp hội quốc tế gồm các nhà quản lý và chuyên gia marketing quốc tế, đã phát triển một bộ quy tắc đạo đức kêu gọi người làm marketing áp dụng các chuẩn mực đạo đức sau đây:[25]

- *Không gây tổn hại.* Điều này có nghĩa là có ý thức tránh các hành động hoặc thiếu sót gây tổn hại bằng cách áp dụng những tiêu chuẩn đạo đức cao và tuân thủ tất cả các luật, quy định hiện hành khi đưa ra bất cứ lựa chọn nào.
- *Thúc đẩy niềm tin vào hệ thống marketing.* Điều này có nghĩa là giữ vững niềm tin khách hàng, giao dịch công bằng, đóng góp hiệu quả vào quá trình trao đổi cũng như tránh sự lừa đảo trong thiết kế sản phẩm, giá cả, truyền thông, giao hàng hoặc phân phối.
- *Giữ vững các giá trị đạo đức.* Điều này có nghĩa là xây dựng mối quan hệ và nâng cao niềm tin của người tiêu dùng về sự liêm chính, đạo đức của marketing bằng

cách khẳng định các giá trị cốt lõi: trung thực, trách nhiệm, công bằng, tôn trọng, minh bạch và quyền công dân.

Các doanh nghiệp cũng đang phát triển nhiều chương trình để đào tạo các nhà quản lý về những vấn đề đạo đức quan trọng và giúp họ tìm ra các giải pháp phù hợp. Họ tổ chức các hội thảo và chuyên đề về đạo đức, đồng thời thành lập các ủy ban đạo đức. Hơn nữa, hầu hết doanh nghiệp lớn của Mỹ đã bổ nhiệm những người có đạo đức gương mẫu để giải quyết các vấn đề đạo đức và mối quan tâm mà nhân viên đang phải đối mặt. Hầu hết các doanh nghiệp đã thiết lập những quy tắc ứng xử đạo đức của riêng mình.

Google là một ví dụ điển hình. ✱Bộ quy tắc ứng xử chính thức của Google là cơ chế mà công ty đưa phương châm "Đừng trở nên xấu xa" nổi tiếng của mình vào thực tiễn. Thông điệp cốt lõi được giải thích rất chi tiết và đơn giản: nhân viên của Google (được gọi là "Googlers") phải có được niềm tin và sự tin tưởng của người dùng bằng cách tuân thủ các tiêu chuẩn cao nhất về hành vi kinh doanh có đạo đức. Quy tắc ứng xử của Google là "cung cấp cho người dùng của chúng tôi quyền truy cập thông tin một cách khách quan công bằng, tập trung vào nhu cầu của họ và cung cấp cho họ những sản phẩm cùng dịch vụ tốt nhất mà chúng tôi có. Nhưng đó cũng là tuân thủ đúng theo luật pháp, hành động một cách ngay thẳng và đối xử với nhau bằng sự tôn trọng."

Google yêu cầu tất cả nhân viên – từ thành viên hội đồng quản trị đến nhân viên mới nhất – phải chịu trách nhiệm cá nhân trong việc thực hành không chỉ trên tinh thần mà còn ngấm vào từng hành động theo phương châm và khuyến khích các nhân viên Google khác làm điều tương tự. Công ty kêu gọi nhân viên báo cáo các vi phạm cho người quản lý trực tiếp, đại diện nhân sự hoặc sử dụng đường dây nóng về Đạo đức và Tuân thủ. "Nếu bạn có một câu hỏi hoặc từng nghĩ rằng một trong những nhân viên Google của bạn hoặc toàn bộ công ty có thể không đạt được cam kết, đừng im lặng, hãy lên tiếng. Chúng tôi muốn và cần được nghe từ bạn."[26]

Tuy nhiên, các văn bản và chương trình đạo đức không đảm bảo hành vi có đạo đức. Đạo đức và trách nhiệm xã hội đòi hỏi một cam kết tổng thể của doanh nghiệp. Chúng phải là một bộ phận cấu thành trong văn hóa doanh nghiệp nói chung. Như Bộ quy tắc ứng xử của Google kết luận: "Không thể giải thích rõ ràng về mọi kịch bản đạo đức có thể



✱Đạo đức marketing: Bộ quy tắc ứng xử của Google là cơ chế mà công ty đưa phương châm "Đừng trở nên xấu xa – hãy làm điều đúng đắn" nổi tiếng của mình vào thực tiễn.

xảy ra. Thay vào đó, chúng tôi dựa vào phán quyết đúng đắn của tất cả mọi người để duy trì tiêu chuẩn cao về sự liêm chính cho chính mình và công ty. Hãy nhớ... đừng trở nên xấu xa. Nếu bạn thấy điều gì đó không đúng, hãy lên tiếng!"

Doanh nghiệp bền vững

Nền tảng của marketing là niềm tin rằng các doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu và mong muốn của khách hàng sẽ phát triển vững mạnh. Các doanh nghiệp không đáp ứng nhu cầu của khách hàng hoặc vô ý hay cố tình làm tổn hại đến khách hàng, xã hội và các thế hệ tương lai sẽ bị lụi bại.

Một nhà quan sát phát biểu: "Tính bền vững là một xu hướng kinh doanh mới nổi, như điện khí hóa và sản xuất hàng loạt, sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp và thậm chí là sự sống còn của họ." Một nhà quan sát khác cho rằng "dần dà, các doanh nghiệp và các nhà lãnh đạo sẽ được đánh giá không chỉ từ kết quả ngay lập tức mà còn là... ảnh hưởng sau cùng từ hành động của họ đối với sự thịnh vượng xã hội. Xu hướng này đã xuất hiện trong nhiều năm nhưng hiện đang phát triển mạnh. Vì vậy, hãy cầm tách cà phê tái chế của bạn lên và chuẩn bị sẵn sàng để nhập cuộc."[27]

Doanh nghiệp bền vững là doanh nghiệp tạo ra giá trị cho khách hàng thông qua các hành động có trách nhiệm với xã hội, môi trường và đạo đức. Marketing bền vững vượt ra ngoài việc chăm sóc các nhu cầu và mong muốn của khách hàng ngày nay. Điều này có nghĩa là cần quan tâm tới cả những khách hàng trong tương lai để đảm bảo sự tồn tại và thành công của doanh nghiệp, cổ đông, nhân viên cũng như thế giới rộng lớn hơn mà tất cả mọi người đang sống. Nó có nghĩa là theo đuổi sứ mệnh chia sẻ giá trị và ba điểm then chốt: con người, hành tinh, lợi nhuận. Marketing bền vững đem đến bối cảnh trong đó các doanh nghiệp có thể thu hút khách hàng và xây dựng mối quan hệ có lợi với họ bằng cách tạo ra giá trị *cho* khách hàng để nhận lại giá trị *từ* khách hàng – ngay bây giờ và trong tương lai.

KHÁI QUÁT CÁC MỤC TIÊU VÀ THUẬT NGỮ CHÍNH

Khái quát các mục tiêu

Trong chương này, chúng ta đã đề cập đến nhiều khái niệm về *marketing bền vững* quan trọng liên quan đến tác động sâu rộng của marketing đối với người tiêu dùng cá nhân, doanh nghiệp và xã hội nói chung. Marketing bền vững đòi hỏi các hành động có trách nhiệm về mặt xã hội, môi trường và đạo đức mang lại giá trị cho người tiêu dùng, doanh nghiệp hiện tại cũng như cả các thế hệ và xã hội trong tương lai. Doanh nghiệp bền vững là doanh nghiệp hành động có trách nhiệm để tạo ra giá trị cho khách hàng nhằm thu nhận lại giá trị từ khách hàng – ngay ở thời điểm hiện tại và trong tương lai.

Mục tiêu 20-1 Định nghĩa marketing bền vững và thảo luận tầm quan trọng của nó.

Marketing bền vững kêu gọi đáp ứng nhu cầu hiện tại của người tiêu dùng và doanh nghiệp trong khi vẫn bảo tồn hoặc tăng cường

khả năng đáp ứng nhu cầu của các thế hệ tương lai. Trong khi triết lý marketing cho rằng doanh nghiệp phát triển mạnh bằng cách đáp ứng nhu cầu hàng ngày của khách hàng, marketing bền vững lại kêu gọi các hành động có trách nhiệm với xã hội và môi trường, đáp ứng cả nhu cầu trước mắt lẫn tương lai của khách hàng và doanh nghiệp. Marketing thực sự bền vững đòi hỏi một hệ thống marketing hoạt động trơn tru, trong đó người tiêu dùng, doanh nghiệp, nhà hoạch định chính sách công và những người khác làm việc cùng nhau để đảm bảo các hành động marketing có trách nhiệm.

Mục tiêu 20-2 Xem xét các chỉ trích xã hội chính về marketing.

Tác động của marketing đến *phúc lợi tiêu dùng cá nhân* đã bị chỉ trích vì bán giá cao, các hành vi lừa đảo, áp lực doanh số, sản phẩm kém chất lượng hoặc không an toàn, lỗi thời có chủ đích và dịch vụ kém cho người tiêu dùng có hoàn cảnh khó khăn. *Tác động của marketing đến xã hội* đã bị chỉ trích vì tạo ra những nhu cầu sai lệch và chủ nghĩa thực dụng, quá ít hàng hóa xã hội và ô nhiễm văn hóa. Các nhà phê bình cũng đã tố cáo *tác động của marketing đối với các doanh nghiệp khác* vì làm tổn hại đến đối thủ cạnh tranh và giảm cạnh tranh thông qua việc sáp nhập mua lại, tạo ra rào cản gia nhập thị trường và hoạt động marketing cạnh tranh không công bằng. Một số trong những chỉ trích này là hợp lý; một số thì không.

Mục tiêu 20-3 Xác định khái niệm chủ nghĩa tiêu dùng và chủ nghĩa môi trường, giải thích cách chúng ảnh hưởng đến các chiến lược marketing.

Mối quan tâm về hệ thống marketing đã dẫn đến các phong trào hành động toàn dân. *Chủ nghĩa tiêu dùng* là một phong trào xã hội có tổ chức nhằm tăng cường quyền và sức mạnh của người tiêu dùng đối với người bán. Những người làm marketing nên xem nó như một cơ hội để phục vụ người tiêu dùng tốt hơn bằng cách cung cấp thêm thông tin của người tiêu dùng để giáo dục và bảo vệ quyền cũng như lợi ích. *Chủ nghĩa môi trường* là một phong trào xã hội có tổ chức nhằm tìm cách giảm thiểu tác hại đối với môi trường và chất lượng cuộc sống thông qua các hoạt động marketing. Hầu hết các doanh nghiệp hiện đều tự giác thực hiện trách nhiệm không làm hại môi trường. Họ đang áp dụng các chính sách về bền vững môi trường - phát triển những chiến lược vừa duy trì bền vững môi trường vừa tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp. Cả chủ nghĩa tiêu dùng và chủ nghĩa môi trường đều là những thành phần quan trọng của marketing bền vững.

Mục tiêu 20-4 Mô tả các nguyên tắc trong marketing bền vững.

Nhiều doanh nghiệp ban đầu chống đối các phong trào xã hội và quy định, nhưng hiện nay, hầu hết đã nhận thức được nhu cầu về thông tin, giáo dục và bảo vệ tích cực của người tiêu dùng. Theo khái niệm marketing bền vững, marketing của một doanh nghiệp sẽ hỗ trợ việc vận hành trong dài hạn một cách có hiệu quả của hệ thống marketing. Chúng nên tuân theo 5 nguyên tắc marketing bền vững: *marketing định hướng người tiêu dùng, marketing giá trị khách hàng, marketing đổi mới, marketing sứ mệnh* và *marketing xã hội.*

Mục tiêu 20-5 Giải thích vai trò của đạo đức trong marketing.

Càng ngày, các doanh nghiệp càng cần cung cấp chính sách và hướng dẫn để giúp các nhà quản lý của họ giải quyết những vấn đề về *đạo đức marketing.* Tất nhiên, ngay cả những hướng dẫn chi tiết nhất cũng không thể giải quyết và giúp các cá nhân cũng như tổ chức đưa ra quyết định trong tất cả các vấn đề về đạo đức. Nhưng có một số nguyên tắc mà người làm marketing có thể lựa chọn. Nguyên tắc thứ nhất cho rằng thị trường tự do và hệ thống pháp lý nên quyết định những vấn đề như vậy. Nguyên tắc thứ hai tiến bộ hơn, đặt trách nhiệm không phải vào hệ thống mà vào tay doanh nghiệp và cá nhân các nhà quản lý. Mỗi doanh nghiệp và giám đốc marketing phải xây dựng triết lý về hành vi đạo đức và trách nhiệm xã hội. Theo khái niệm marketing bền vững, các nhà quản lý phải nhìn xa hơn những vấn đề hợp pháp và được phép làm; đồng thời phát triển các tiêu chuẩn dựa trên sự chính trực cá nhân, lương tâm doanh nghiệp và phúc lợi tiêu dùng lâu dài.

CÁC THUẬT NGỮ CHÍNH

Mục tiêu 20-1
Marketing bền vững
Mục tiêu 20-2
Chủ nghĩa tiêu dùng
Chủ nghĩa môi trường
Bền vững môi trường
Mục tiêu 20-3
Marketing định hướng khách hàng
Marketing giá trị khách hàng
Marketing đổi mới
Marketing sứ mệnh
Marketing xã hội
Sản phẩm kém
Sản phẩm thú vị
Sản phẩm hữu ích
Sản phẩm đáng mong đợi

THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP TƯ DUY

Câu hỏi thảo luận

20-1 So sánh và đối chiếu cách triết lý marketing, marketing xã hội và marketing bền vững đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng và các doanh nghiệp. (AACSB: Trao đổi)

20-2 Những chỉ trích xã hội chính về marketing là gì? Người làm marketing phản ứng như thế nào trước những chỉ trích này? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

20-3 Thảo luận về hai phong trào cấp cơ sở chính đã thúc đẩy các doanh nghiệp nỗ lực phát triển bền vững. (AACSB: Trao đổi)

20-4 Bền vững môi trường là gì? Làm thế nào để các doanh nghiệp đánh giá sự tiến triển của mình hướng tới sự bền vững môi trường? (AACSB: Trao đổi)

20-5 Mô tả các nguyên tắc bền vững mà người làm marketing có thể áp dụng để thực thi một cách có trách nhiệm và đạo đức? (AACSB: Trao đổi)

Bài tập tư duy

20-6 Hình 20.4 trình bày phân loại sản phẩm theo ý nghĩa xã hội. Xác định hai sản phẩm cho từng loại và giải thích lý do tại sao chúng là sản phẩm kém, sản phẩm thú vị, sản phẩm hữu ích hoặc sản phẩm đáng mong đợi. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

20-7 Giả sử bạn đang dẫn đầu trong các nỗ lực về bền vững môi trường tại PepsiCo. Bạn sẽ đánh giá hiệu quả của các chương trình này như thế nào? Bạn sẽ truyền đạt những nỗ lực này đến người tiêu dùng để họ trung thành với thương hiệu của bạn bằng cách nào? (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

20-8 Trong một nhóm nhỏ, thảo luận về từng tình huống khó khăn về khía cạnh đạo đức trong marketing được trình bày ở Bảng 20.1. Những triết lý đạo đức nào là kim chỉ nam cho quyết định của bạn trong từng tình huống? (AACSB: Trao đổi; Lý luận đạo đức)

ỨNG DỤNG VÀ TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Marketing trực tuyến, di động và truyền thông xã hội

Thanh thiếu niên và phương tiện truyền thông xã hội

Gần đây, Facebook tuyên bố sẽ cho phép các thanh thiếu niên được đăng bài công khai. Trước đó, Facebook chỉ cho phép các bài đăng của người dùng từ 13-17 tuổi được nhìn thấy bởi "bạn bè" và "bạn bè của bạn bè". Tuy nhiên, giờ đây bất kỳ ai trên mạng cũng có thể nhìn thấy bài đăng của họ nếu người dùng chọn đặt bài đăng của mình ở chế độ "công khai". Twitter, một phương tiện xã hội khác phổ biến với thanh thiếu niên, luôn cho phép người dùng, bao gồm cả thanh thiếu niên, chia sẻ tweet công khai. Nhưng do phạm vi tiếp cận lớn của Facebook, những người ủng hộ quyền riêng tư bày tỏ lo ngại đối với sự thay đổi này, đặc biệt khi bàn đến sự an toàn của trẻ em. Những kẻ săn mồi và bắt nạt

trực tuyến là những vấn đề về sự an toàn mà giới trẻ phải đối mặt. Những chỉ trích gay gắt khác cho rằng quyết định của Facebook là vì tiền – một số ý kiến cho rằng đây chỉ là thủ đoạn kiếm tiền từ những đứa trẻ. Facebook có thể cung cấp thông tin nhân khẩu học của nhóm đối tượng này cho các nhà quảng cáo muốn tiếp cận họ. Facebook đã biện minh cho hành động của mình khi cho biết sự thay đổi trong chính sách là do giới thanh thiếu niên muốn đăng bài công khai, chủ yếu để gây quỹ và thúc đẩy các hoạt động ngoại khóa như thể thao và các tổ chức sinh viên khác của nhà trường. Facebook đã thêm các biện pháp phòng ngừa, chẳng hạn như bật cảnh báo trước khi thanh thiếu niên đăng bài công khai cũng như đặt chế độ mặc định chỉ hiển thị với bạn bè và phải thay đổi cài đặt nếu muốn đăng bài công khai.

20-9 Facebook hành động có trách nhiệm hay chỉ cố gắng kiếm tiền từ trẻ em đúng như những lời chỉ trích? (AACSB: Trao đổi; Lý luận đạo đức)

20-10 Hãy nghĩ ra những cách sáng tạo để người làm marketing có thể tiếp cận đối tượng nhân khẩu học này trên Facebook mà không phải khiến các bậc cha mẹ chỉ trích. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Đạo đức marketing "Vắt sữa" thị trường quốc tế

Kể từ thập niên 1970, Nestlé và các doanh nghiệp khác đã phải đối mặt với những chỉ trích về việc marketing sữa bột công thức trẻ em ở những nước kém phát triển. Hoạt động marketing của công ty đã định vị sản phẩm của mình với công thức vượt trội so với sữa mẹ và là cách chăm sóc trẻ sơ sinh hiện đại hơn, mặc cho những phát hiện gần đây cho thấy việc nuôi con bằng sữa mẹ sẽ giúp trẻ khỏe mạnh hơn. Phụ nữ ở các nước kém phát triển ngày càng phụ thuộc vào việc nuôi con bằng sữa bột. Để tiết kiệm tiền và uống được lâu hơn, họ thường pha loãng sữa với nước nhưng nước thường bị nhiễm độc. Với chế độ thường xuyên như vậy sẽ dẫn đến suy dinh dưỡng ở trẻ và các vấn đề sức khỏe nghiêm trọng khác, thậm chí một số trường hợp đã tử vong.

Nestlé đã bị một số nhóm bảo vệ trẻ em cáo buộc sử dụng các chiến lược marketing tấn công một cách áp đảo để bán những sản phẩm sữa bột của mình. Nestlé nhắm đến nhiều bà mẹ mới sinh với các chiến thuật như phát sản phẩm mẫu, quảng bá sản phẩm trực tiếp tại bệnh viện và cộng đồng cũng như tặng quà cho nhân viên chăm sóc sức khỏe và bà mẹ mới sinh. Các công ty sữa bột trẻ em khác thậm chí còn thuê những cô gái bán hàng trong đồng phục y tá đến tận nhà thuyết phục khách hàng tiềm năng sử dụng sữa bột thay vì cho con bú.

Vào tháng 4/2012, Nestlé mua lại sản phẩm dinh dưỡng cho trẻ sơ sinh của Pizer, trở thành công ty lớn nhất trong thị trường sữa bột trẻ em. Theo *The Guardian*, đơn vị kinh doanh này tạo ra khoảng 85% doanh thu từ các thị trường mới nổi. Điều này chứng tỏ Nestlé và những công ty sữa bột trẻ em khác vẫn đang tận dụng người tiêu dùng ở các nền kinh tế mới nổi. Ủy ban Tẩy chay Nestlé Quốc tế đã được thành lập vào năm 1984 để giải quyết vấn đề toàn cầu này và vẫn còn hoạt động cho đến ngày nay.

20-11 Tổ chức một nhóm nhỏ, tiến hành nghiên cứu về chủ đề này và xây dựng kế hoạch marketing bền vững, có trách nhiệm cho sản phẩm sữa bột trẻ em trên toàn cầu. Hãy trình bày kế hoạch của bạn. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Lý luận đạo đức)

20-12 Người làm marketing có đúng không khi tạo ra những nhu cầu mới trên thị trường để có lợi nhuận? Lý giải câu trả lời của bạn. (AACSB: Trao đổi; Lý luận đạo đức)

Marketing qua các con số Chi phí cho sự bền vững

Kroger, chuỗi cửa hàng tạp hóa hàng đầu của Mỹ, đã thêm một dòng thực phẩm hữu cơ tự nhiên có nhãn hiệu riêng với tên gọi Simple Truth vào các cửa hàng của mình. Nếu từng định giá thực phẩm hữu cơ, bạn sẽ biết chúng đắt hơn. Ví dụ, một tá trứng loại A được nuôi theo lối thông thường tại Kroger có giá 1,70 đô-la, trong khi trứng Simple Truth có giá 3,5 đô-la. Một nghiên cứu cho thấy, nhìn chung, giá trung bình của thực phẩm hữu cơ cao hơn 85% so với thực phẩm thông thường. Tuy nhiên, nếu giá quá cao, người tiêu dùng sẽ không lựa chọn thực phẩm hữu cơ. Một yếu tố của sự bền vững là canh tác hữu cơ, có chi phí cao hơn nhiều so với canh tác truyền thống và người tiêu dùng phải chịu những chi phí này. Giả sử chi phí cố định trung bình mỗi năm của một người nuôi trứng theo hình thức truyền thống là 1 triệu đô-la, khoản chi phí cố định này của người nuôi trứng hữu cơ cao gấp3 lần số tiền đó. Chi phí biến đổi của nông dân hữu cơ là 1,80 đô-la trên mỗi tá trứng, cao gấp đôi so với chi phí biến đổi của nông dân truyền thống. Tham khảo Phụ lục 2: Marketing qua các con số, để trả lời các câu hỏi sau.

20-13 Hầu hết nông dân nuôi trứng quy mô lớn bán trực tiếp cho các nhà bán lẻ. Sử dụng bảng giá của Kroger để tính mức giá trên mỗi tá trứng của nông dân truyền thống và hữu cơ nếu tỷ lệ lợi nhuận của Kroger là 20% giá bán lẻ. (AACSB: Trao đổi; Lý luận phân tích)

20-14 Một nông dân truyền thống cần bán bao nhiêu tá trứng để hòa vốn? Một nông dân hữu cơ cần bán bao nhiêu tá trứng để hòa vốn? (AACSB: Trao đổi; Lý luận phân tích)

Tình huống video Trà Honest

Trà Honest, một thương hiệu của Coca-Cola đạt 130 triệu đô-la doanh thu toàn cầu vào năm ngoái, được xây dựng vì nhà đồng sáng lập Seth Goldman không thích những sản phẩm đồ uống trong tủ mát tại các cửa hàng tiện lợi. Vì vậy, với sự hỗ trợ của một cựu giáo sư, ông đã cho ra mắt Trà Honest – trà hữu cơ đóng chai đầu tiên ở nước Mỹ.

Tuy nhiên, động cơ chính thúc đẩy sự thành công của công ty không phải là lợi nhuận mà là mong muốn thay đổi thế giới. Với trách nhiệm xã hội đã đi sâu vào mô hình kinh doanh của mình, Trà Honest đặt ra mục tiêu giúp phát triển cơ cấu kinh tế của các quốc gia nghèo. Trà Honest mua nguyên liệu thô từ nông dân người Mỹ bản địa và Nam Phi, đồng thời đầu tư cho các nhà cung cấp này để giúp họ tự chủ. Mặc dù Trà Honest là công ty con thuộc sở hữu của Coca-Cola kể từ năm 2011, nhưng nó vẫn tiếp tục hoạt động dựa trên các nguyên tắc trách nhiệm xã hội như khi được thành lập bởi những người sáng lập.

Sau khi xem video giới thiệu Trà Honest, hãy trả lời các câu hỏi sau:

20-15 Liệt kê các ví dụ về việc Trà Honest bất chấp những chỉ trích xã hội phổ biến về marketing.

20-16 Làm thế nào để Trà Honest thực hành marketing bền vững?

20-17 Với tất cả nỗ lực để làm việc tốt, Trà Honest có thể tiếp tục làm tốt được không? Giải thích.

Tình huống doanh nghiệp Adidas: Trang phục thể thao với mục đích

Là CEO của tập đoàn Adidas trong 15 năm qua, Herbert Hainer đã tạo được dấu ấn khá lớn. Mặc dù gã khổng lồ giày thể thao và may mặc toàn cầu định hình doanh nghiệp là kẻ dẫn đầu trong gần như mọi môn thể thao, di sản của Hainer dường như lại ở một lĩnh vực ít liên quan đến bóng rổ, bóng chày hay thậm chí là bóng đá. Dưới ảnh hưởng của Hainer, Adidas đã nổi lên như một trong những nhà tiên phong toàn cầu trong hoạt động kinh doanh bền vững. Năm ngoái, gã khổng lồ thể thao có trụ sở ở Đức đứng thứ 5 trong số 100 doanh nghiệp bền vững nhất toàn cầu.

Đua đường dài thay vì chạy nước rút

Một số doanh nghiệp xây dựng tính bền vững từ trong huyết mạch của họ. Các công ty như Patagonia, Ben & Jerry's và method được thành lập bởi những người có động cơ lớn trong việc tạo ra các sản phẩm, doanh nghiệp và hoạt động kinh doanh có trách nhiệm xã hội hơn là kiếm tiền. Nhưng những công ty như Unilever, BMW và adidas – tất cả những kẻ dẫn đầu trong kinh doanh bền vững hiện tại – theo thời gian đã phát hiện ra rằng họ có thể thành công về mặt tài chính trong lĩnh vực của mình, đồng thời thân thiện với môi trường và tạo ra môi trường làm việc tốt hơn. Trên thực tế, các doanh nghiệp này cho rằng một kế hoạch chiến lược hợp lý được xây dựng dựa trên những hoạt động bền vững giúp họ đạt được hiệu suất tài chính tốt hơn.

Adidas đã nhận ra điều đó gần 20 năm trước. Năm 1998, công ty ban hành bản tuyên bố môi trường chính thức đầu tiên. Trong những năm sau đó, công ty đã theo dõi hiệu quả hoạt động so với các mục tiêu xã hội và môi trường rồi ghi lại tiến trình một cách minh bạch trong một báo cáo thường niên. Đến năm 2008, công ty đã sửa đổi chiến lược bền vững của mình, làm cho nó toàn diện và tham vọng hơn hơn bao giờ hết.

Ngày nay, gần như mọi doanh nghiệp đều tuyên bố về giảm lượng khí thải carbon. Nhưng con đường bền vững của Adidas là một mô hình cho bất kỳ doanh nghiệp nào thực sự muốn làm nên sự khác biệt. Nói tóm lại, tạo nên sự khác biệt cho sức khỏe và phúc lợi của hành tinh cũng như cư dân của nó không đơn giản nói suông mà thành. Để một doanh nghiệp có thể tạo ra tác động nào đó, tính bền vững phải ăn sâu vào văn hóa tổ chức của doanh nghiệp đó.

Tại Adidas, cam kết văn hóa này rõ ràng đến mức công ty đã gắn tính bền vững vào hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình. Dùng sự mô phỏng trong thể thao, tuyên bố về tính bền vững của Adidas mô tả những nỗ lực của mình để trở nên bền

vững và có trách nhiệm xã hội hơn như một cuộc đua đường dài thay vì chạy nước rút. "Đó là việc chuẩn bị và thiết lập tốc độ phù hợp, có cả động lực và sức chịu đựng để vượt qua được quãng đường. Và trên hết, đó là sự bền bỉ: vượt qua những thất bại và khó khăn, giữ cho vạch đích luôn hiện diện hàng đầu trong tâm trí của chúng tôi."

Cách đây một thời gian, Adidas đã thiết lập một bộ giá trị cốt lõi định hình văn hóa doanh nghiệp: hiệu quả, niềm đam mê, liêm chính đạo đức và đa dạng. Nếu đây chỉ là những từ gắn trên bức tường tại trụ sở công ty, chúng sẽ không có ý nghĩa gì nhiều. Nhưng tại Adidas, các giá trị này "khẳng định cam kết của chúng tôi với những quy tắc mà xã hội mong đợi ở một doanh nghiệp có trách nhiệm." Những giá trị này tạo nên cơ sở hạ tầng văn hóa thúc đẩy việc thiết kế các sản phẩm thân thiện với môi trường... giảm tác động của những hoạt động hàng ngày của chúng tôi và chuỗi cung ứng tới môi trường... thiết lập tiêu chuẩn làm việc mà các nhà cung cấp của chúng tôi cần đáp ứng... chăm sóc sức khỏe và sự nghiệp của nhân viên... đồng thời đóng góp tích cực cho cộng đồng nơi chúng tôi hoạt động."

Bốn chữ P trong marketing bền vững

Để biến văn hóa này thành hành động, Adidas luôn gắn liền với bốn chữ P – nhưng không phải 4P trong hỗn hợp marketing. Thay vào đó, Adidas thiết lập khuôn khổ và xem xét các mục tiêu cùng hiệu suất bền vững của công ty theo bốn trụ cột – con người, sản phẩm, hành tinh và quan hệ đối tác. Đó là những gì Adidas gọi là "Khung cạnh tranh lành mạnh".

Con người (People). "Chúng tôi ảnh hưởng tích cực đến cuộc sống của nhân viên, công nhân nhà máy và những người sống trong cộng đồng nơi có sự hiện diện của doanh nghiệp." Để tạo ra các tác động tích cực hơn đến cuộc sống của mọi người, Adidas đã tham gia hàng trăm dự án cộng đồng với sự hỗ trợ tài chính hoặc chính các nhân viên công ty trở thành tình nguyện viên. Trụ cột về yếu tố "con người" dạy cho chúng ta biết làm điều đúng đắn.

Khi các chủ sở hữu của một nhà máy may mặc ở Indonesia nhanh chóng đóng cửa và bỏ không nhà máy chỉ 6 tháng sau khi không thể giải quyết sự khác biệt với Adidas về hoạt động của mình, hàng trăm công nhân trở thành thất nghiệp. Adidas đã ở đó để đảm bảo các công nhân được chăm sóc thông qua những hoạt động viện trợ nhân đạo hàng triệu đô-la, dịch vụ hỗ trợ tìm việc và vận động trực tiếp Chính phủ Indonesia nhằm cải thiện quyền của người lao động. Những nỗ lực này đã tác động trực tiếp và tích cực đến cuộc sống của những người đã và đang làm việc để tạo ra các sản phẩm của Adidas.

Sản phẩm (Product). "Chúng tôi luôn cố gắng tìm ra những cách hiệu quả hơn để tạo ra các sản phẩm của mình – tăng cường sử dụng các vật liệu bền vững và đổi mới." Trong số các mục tiêu sản phẩm có những mục tiêu cụ thể, chẳng hạn như giảm 50% số lượng màu được sử dụng trong các sản phẩm, giảm sản phẩm mẫu cho các trung gian thông qua công nghệ thực tế ảo, đồng thời tăng sử dụng vật liệu bền vững trong giày dép và may mặc. Công ty có thể tập trung vào những hoạt động này và phát triển các sáng kiến khác, cũng như theo dõi tác động từ những yếu tố như lượng nước sử dụng, lượng khí thải carbon và khối lượng phế phẩm được xử lý tại các bãi chôn lấp.

Ví dụ, dự án sử dụng công nghệ thực tế ảo của Adidas đã giúp giảm 2,4 triệu nhu cầu về sản phẩm mẫu trong khoảng thời gian hơn 4 năm. Sáng kiến sử dụng 100% "bông bền vững" đã có tác động đến việc sử dụng nước, độ màu mỡ của đất và chất lượng của sợi. Adidas đã đạt được 43% mục tiêu đề ra trước thời hạn. Việc tăng cường sử dụng các loại vải cải tiến đã tiết kiệm 50 triệu lít nước bằng cách giảm lượng nước cần thiết để giặt những sản phẩm đó.

Hành tinh (Planet). "Chúng tôi giảm tác động tới môi trường không chỉ trong chính hoạt động của mình mà còn trong hoạt động của các nhà máy nhà cung ứng của chúng tôi." Ngoài việc làm giảm tác động tới môi trường từ các sản phẩm sản xuất, Adidas còn hướng đến mục tiêu bền vững tại các cơ sở hoạt động và hành vi của con người. Một trong những sáng kiến chính cho trụ cột này là chứng nhận ISO 14001 của công ty và các nhà cung cấp. Để các tòa nhà văn phòng, nhà máy và nhà phân phối đạt chứng nhận tiêu chuẩn quốc tế, Adidas đã đặt ra các mục tiêu và đưa ra chỉ thị cụ thể tới mọi nhân viên.

Ví dụ, công ty đã thiết lập mục tiêu giảm 15% mức tiêu thụ năng lượng. Một số chỉ thị bao gồm tắt máy tính khi không sử dụng và tắt đèn khi mọi người ra ngoài hoặc rời khỏi văn phòng. Để đạt được mục tiêu giảm 50% lượng sử dụng giấy, nhân viên được khuyến khích "suy nghĩ trước khi in" và "tái sử dụng giấy để ghi chú". Adidas đã gần như hoàn thành từng mục tiêu này.

Quan hệ đối tác (Partnership). "Chúng tôi tham gia với các bên liên quan quan trọng và hợp tác với đối tác để cải thiện ngành công nghiệp mà mình đang hoạt động." Trụ cột quan hệ đối tác cung cấp định hướng và động lực để tìm kiếm nhà cung cấp, nhà phân phối và mối quan hệ với các tổ chức khác cũng đang cố gắng đạt được những mục tiêu bền vững tương tự như Adidas. Điều này bao gồm hỗ trợ các đối tác trong việc phát triển chiến lược, từ đó giúp họ đi đúng hướng và đạt được tiến bộ. Ví dụ, Tập đoàn Adidas là thành viên tích cực của Liên hiệp May mặc Bền vững, một hiệp hội thương mại hoạt động nhằm phát triển các chỉ số để đo lường và theo dõi tác động môi trường cũng như tính toàn diện xã hội của các sản phẩm trong chuỗi giá trị.

Làm tốt việc bằng cách làm việc tốt?

Đây chỉ là một vài ví dụ về cách Adidas đưa các khái niệm bền vững vào hành động thực tế. Adidas không chỉ đạt được những kết quả này mà còn được vinh danh vì chúng. Gần đây, Adidas xếp hạng thứ 5 trong danh sách Global 100 Index – đây là lần xuất hiện thứ 11 của công ty trong danh sách này. Công ty cũng giành được vị trí Hạng Vàng và giải thưởng Nhà lãnh đạo ngành từ RobecoSam, một công ty đầu tư nổi tiếng luôn tập trung vào đầu tư bền vững. Adidas đã được đưa vào danh sách Chỉ số bền vững của Dow Jones trong liên tiếp 15 năm qua.

Mặc dù Adidas rõ ràng đang thành công trong việc thực hiện các hoạt động bền vững, nhưng vẫn còn đó một câu hỏi lớn: Liệu tất cả những điều này có thực sự mang lại hiệu quả tài chính tốt như nhiều công ty tuyên bố không? Nhiều bên liên quan của Adidas đã đặt ra câu hỏi đó. Dưới thời Herbert Hainer điều hành Adidas, Nike đã vươn lên thành siêu sao thống trị toàn cầu, khiến thống kê tài chính của Adidas bị sụt giảm. Trong khi doanh thu của Nike cho thấy sự tăng trưởng mạnh mẽ qua từng năm, Adidas vẫn giậm chân tại chỗ. Nike không chỉ áp đảo Adidas tại thị trường Mỹ, mà còn vượt qua thành tích tăng trưởng tốt nhất của hãng này trên chính sân nhà của mình ở châu Âu. Adidas thậm chí đã thất thế trong ngay cả môn bóng đá – môn thể thao mà công ty đến từ nước Đức này vốn luôn dẫn đầu toàn cầu.

Nhưng Adidas vẫn tiếp tục thúc đẩy nỗ lực của mình để làm cho công ty và thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Theo cách nói riêng của Hainer: "Chúng tôi không hoàn hảo và không phải lúc nào cũng đúng. Nhưng khi làm việc, chúng tôi hướng đến việc tôn vinh 'tinh thần công bằng' trong mọi việc. Vì vậy, hãy để tôi đảm bảo với các bạn rằng chúng tôi sẽ tiếp tục chịu trách nhiệm một cách nghiêm túc về hành động của mình. Chúng tôi sẽ tiếp tục tích hợp tính bền vững vào chiến lược kinh doanh của mình."

Câu hỏi thảo luận

20-18 Đưa ra càng nhiều ví dụ càng tốt về cách Adidas bất chấp những chỉ trích xã hội phổ biến về marketing.

20-19 Trong số 5 nguyên tắc marketing bền vững được đưa ra thảo luận trước đó, nguyên tắc nào mô tả đúng nhất cách thức tiếp cận của Adidas?

20-20 Phân tích hoạt động kinh doanh của Adidas dựa vào sự phân loại sản phẩm theo ý nghĩa xã hội (Hình 20.4).

20-21 Liệu Adidas có đạt được thành công về tài chính nếu nó không quá tập trung vào trách nhiệm xã hội? Hãy giải thích.

Nguồn: Margaret Ekblom, "Adidas's Version of Sustainability Ethics—The World Is Flat," *Stakeholderorgwed*, ngày 14/4/2016, https://stakeholderorgwed.wordpress.com/2016/04/14/adidas-and-the-4psto-achieving-sustainable-ethics/; "Spotlight on the 2016 Global 100," *Corporate Knights*, ngày 20/1/2016, www.corporateknights.com/reports/global-100/spotlight-on-the-2016-global-100-14533333/; cùng nguồn thông tin từ www .adidas-group.com/en/sustainability/managing-sustainability/general-approach/#/our-sustainability-strategy/và www.adidas-group. com/ en/ sustainability/reporting-policies-and-data/sustainability-reports/, truy cập tháng 6/2016.

PHỤ LỤC 1: KẾ HOẠCH MARKETING

KẾ HOẠCH MARKETING: GIỚI THIỆU

Là người làm marketing, bạn cần có một kế hoạch marketing tốt để định hướng và xác định trọng tâm cho thương hiệu, sản phẩm hoặc doanh nghiệp. Với một kế hoạch cụ thể, bất kỳ doanh nghiệp nào cũng sẽ có tâm thế chuẩn bị tốt hơn cho việc ra mắt một sản phẩm mới hoặc tăng doanh số cho các sản phẩm hiện tại. Các tổ chức phi lợi nhuận cũng sử dụng kế hoạch marketing định hướng việc gọi vốn và tiếp cận cộng đồng. Ngay cả các cơ quan chính phủ cũng lên kế hoạch marketing cho những sáng kiến như xây dựng nhận thức cộng đồng về dinh dưỡng hợp lý và phát triển du lịch trong khu vực.

Mục đích và nội dung của kế hoạch marketing

Không giống như kế hoạch kinh doanh cung cấp một cái nhìn tổng quan về các mục tiêu, chiến lược và phân bổ nguồn lực của toàn tổ chức, một kế hoạch marketing có phạm vi hẹp hơn. Kế hoạch này mô tả cách thức để tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược thông qua những chiến lược và chiến thuật marketing cụ thể, bắt đầu từ khách hàng. Nó cũng được liên kết với kế hoạch của các bộ phận khác trong tổ chức. Giả sử, một kế hoạch marketing kêu gọi bán 200.000 sản phẩm hàng năm. Bộ phận sản xuất phải chuẩn bị để sản xuất số lượng như đã đề ra, bộ phận tài chính phân bổ ngân sách để trang trải cho các chi phí, còn bộ phận nhân sự phải chuẩn bị khâu thuê và đào tạo nhân viên... Nếu không có sự hỗ trợ của tổ chức và các nguồn lực phù hợp, không kế hoạch marketing nào có thể thành công.

Mặc dù có độ dài và bố cục khác nhau tùy theo từng doanh nghiệp, nhưng kế hoạch marketing thường bao gồm các phần như mô tả trong Chương 2. Các doanh nghiệp nhỏ hơn có thể tạo những kế hoạch marketing ngắn hơn hoặc một cách không chính thống, trong khi các doanh nghiệp lớn thường yêu cầu những kế hoạch marketing có cấu trúc chặt chẽ. Để hướng dẫn thực thi hiệu quả, mọi phần của kế hoạch phải được mô tả càng chi tiết càng tốt. Thỉnh thoảng doanh nghiệp sẽ đăng các kế hoạch marketing của mình lên một trang mạng nội bộ, cho phép nhà quản lý và nhân viên ở những địa điểm khác nhau cùng hợp tác đưa ra lời khuyên tư vấn sửa đổi, bổ sung ở một số phần cụ thể.

Vai trò của nghiên cứu

Kế hoạch marketing không được tạo ra trong môi trường chân không. Để phát triển các chiến lược và chương trình hành động thành công, người làm marketing cần nắm được thông tin cập nhật về môi trường, sự cạnh tranh và các phân khúc thị trường mà doanh nghiệp hướng tới. Thông thường, phân tích dữ liệu nội bộ là bước đầu tiên để đánh giá tình hình marketing hiện tại, dựa trên tình báo marketing và điều tra nghiên cứu về tổng thể thị trường, sự cạnh tranh, các vấn đề then chốt, cơ hội và thách thức. Khi tiến hành nghiên cứu, người làm marketing sử dụng nhiều kỹ thuật nghiên cứu để đo lường tiến trình thực hiện hướng tới các mục tiêu và xác định những mặt cần cải thiện nếu kết quả không đạt được như dự định.

Tóm lại, nghiên cứu marketing giúp người làm marketing hiểu hơn về yêu cầu, mong đợi, nhận thức và mức độ hài lòng của khách hàng. Sự hiểu biết sâu sắc hơn sẽ cung cấp nền tảng nhằm xây dựng lợi thế cạnh tranh thông qua các quyết định phân khúc, lựa chọn mục tiêu, khác biệt hóa và định vị tốt. Vì vậy, kế hoạch marketing cần phác thảo ra những nghiên cứu marketing sẽ được tiến hành và cách áp dụng chúng.

Vai trò của các mối quan hệ

Kế hoạch marketing cho thấy cách doanh nghiệp sẽ thiết lập và duy trì các mối quan hệ với khách hàng có khả năng sinh lợi. Tuy nhiên, trong quá trình này, nó cũng hình thành nên một số mối quan hệ bên trong và bên ngoài. Đầu tiên, các bản kế hoạch ảnh hưởng đến cách những người làm marketing phối hợp với nhau và với các bộ phận khác để đem đến giá trị và sự hài lòng cho khách hàng. Thứ hai, nó ảnh hưởng đến cách doanh nghiệp phối hợp với các nhà cung cấp, nhà phân phối và đối tác liên minh chiến lược để đạt được mục tiêu đặt ra trong kế hoạch. Thứ ba, nó ảnh hưởng đến giao dịch của doanh nghiệp với các bên liên quan khác, bao gồm cả cơ quan quản lý của chính phủ, truyền thông và cộng đồng nói chung. Tất cả các mối quan hệ này đều quan trọng đối với thành công của tổ chức, vì vậy chúng nên được xem xét kỹ lưỡng khi xây dựng một kế hoạch marketing.

Marketing: Từ kế hoạch đến hành động

Các doanh nghiệp thường tạo ra các kế hoạch marketing thường niên, mặc dù một số kế hoạch cần một khoảng thời gian dài hơn. Một bản kế hoạch tốt được người làm marketing lập ra trước khi thực hiện cần có thời gian nghiên cứu marketing, phân tích kỹ lưỡng, xem xét của ban quản trị và sự phối hợp giữa các bộ phận. Tiếp theo, sau mỗi bước trong kế hoạch hành động, người làm marketing sẽ theo dõi kết quả đang diễn ra, so sánh chúng với các dự đoán, phân tích mọi điểm khác biệt và thực hiện những bước khắc phục khi cần thiết. Một số người làm marketing cũng chuẩn bị kế hoạch dự phòng để thực hiện trong

một số trường hợp phát sinh. Vì những thay đổi của môi trường là không thể tránh khỏi và đôi khi không thể đoán trước, người làm marketing phải luôn cập nhật và điều chỉnh kế hoạch marketing bất cứ lúc nào.

Để thực hiện và kiểm soát hiệu quả, kế hoạch marketing cần đo lường được tiến độ đối với các mục tiêu. Các nhà quản lý thường sử dụng ngân sách, lịch trình và tiêu chuẩn hiệu suất để theo dõi cũng như đánh giá kết quả. Về ngân sách, chi tiêu theo kế hoạch cần phải được so sánh với chi tiêu thực tế trong một tuần, tháng hoặc một khoảng thời gian cụ thể. Tiến độ dự án cho phép nhà quản lý biết thời gian hoàn thành dự kiến và thời gian hoàn thành thực tế của mỗi nhiệm vụ. Các tiêu chuẩn hiệu suất theo dõi kết quả của các chương trình marketing để xem liệu doanh nghiệp có đang đi đúng hướng hay không. Một số ví dụ về tiêu chuẩn hiệu suất là thị phần, khối lượng bán hàng, khả năng sinh lời của sản phẩm và sự hài lòng của khách hàng.

BẢN KẾ HOẠCH MARKETING MẪU: CÔNG TY CHILL BEVERAGE

Tóm tắt dự án

Chill Beverage đang chuẩn bị ra mắt dòng nước tăng cường vitamin mới có tên NutriWater. Mặc dù thị trường nước đóng chai đã đến giai đoạn chín muồi, song thị trường các loại đồ uống chức năng – cụ thể là thức uống tăng cường vitamin – vẫn đang tăng trưởng. NutriWater sẽ được định vị bằng khẩu hiệu "Mong đợi nhiều hơn" – cho thấy thương hiệu cung cấp một sản phẩm đáng mong đợi có nhiều tính năng và lợi ích hơn với mức giá cạnh tranh. Chill Beverage đã tận dụng kinh nghiệm và thương hiệu sẵn có của mình để chinh phục thành công các khách hàng trung thành hiện tại thuộc thế hệ Y, những người đang tiêu thụ dòng nước ngọt Chill Soda. Nutri Water sẽ nhắm đến những người thuộc thế hệ Y đang trong độ tuổi trưởng thành và tìm kiếm nhóm mục tiêu thay thế cho các loại nước ngọt và đồ uống có đường, có hàm lượng calo cao.

Mục tiêu marketing chính là đạt được doanh số năm đầu tiên tại Mỹ là 50 triệu đô-la, khoảng 2% thị trường đồ uống chức năng. Dựa trên mục tiêu thị phần này, công ty dự kiến bán được hơn 26 triệu đơn vị sản phẩm trong năm đầu tiên và hòa vốn trong quý cuối cùng của năm.

Tình hình marketing hiện tại

Chill Beverage – được thành lập vào năm 2010 – cung cấp các sản phẩm cho thị trường ngách và các thị trường mới nổi trong ngành công nghiệp đồ uống. Thay vì trực tiếp thách thức những gã khổng lồ trong lĩnh vực giải khát như Coca-Cola và PepsiCo, Chill Beverage tập trung vào những phân khúc nhỏ hơn. Thương hiệu nước giải khát Chill Soda đã tung

ra thị trường 6 hương vị độc đáo, đóng trong chai thủy tinh. Công ty hiện đang marketing hàng chục loại Chill Soda với nhiều hương vị độc đáo. Trong vài năm qua, Chill đã giới thiệu thành công các dòng sản phẩm mới bao gồm nước tăng lực, nước trái cây tự nhiên và trà đá. Chill vẫn đang tăng trưởng hàng năm kể từ khi thành lập. Trong năm gần đây nhất, công ty đã đạt mức doanh thu 230 triệu đô-la lợi nhuận ròng 18,6 triệu đô-la. Là một phần trong chiến lược tăng trưởng trong tương lai, Chill Beverage đã lên kế hoạch giới thiệu các dòng thức uống mới để tiếp tục tận dụng những xu hướng mới nổi trong ngành. Hiện nay công ty đang chuẩn bị ra mắt một thức uống tăng cường vitamin.

Trong nhiều năm, người tiêu dùng Mỹ đã tiêu thụ nhiều nước ngọt có gas hơn bất kỳ loại đồ uống đóng chai nào khác Nhưng do những lo ngại về sức khỏe và béo phì, người tiêu dùng đã hạn chế sử dụng các thức uống có gas khiến doanh số bán hàng giảm liên tục trong 11 năm liên tiếp. Trong khi đó, lượng tiêu thụ nước đóng chai đang trên một quỹ đạo tăng trưởng không thấy có dấu hiệu chậm lại. Hiện tại, một người bình thường ở Mỹ tiêu thụ hơn 36,5 gallon nước đóng chai mỗi năm (so với 42 gallon cho nước ngọt có gas), tăng 7% so với năm trước và nhiều hơn gấp đôi so với 15 năm trước. Tại một thị trường trị giá 15 tỷ đô-la, doanh số bán nước đóng chai ở Mỹ dự kiến sẽ tăng 35% trong 4 năm tới. Vốn đã dẫn trước sữa, bia và cà phê, các chuyên gia dự đoán doanh số bán nước đóng chai sẽ vượt qua doanh số nước ngọt có gas trong năm tới.

Cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn bao giờ hết khi ngành công nghiệp hợp nhất và các loại nước đóng chai mới xuất hiện. Thị trường Mỹ bị chi phối bởi 3 tập đoàn toàn cầu. Với danh mục toàn cầu gồm hơn 50 thương hiệu (bao gồm Poland Spring, Nestlé Pure Life, Arrowhead, Deer Park và Ice Mountain), Nestlé dẫn đầu thị trường nước khoáng đóng chai. Tuy nhiên, khi bao gồm tất cả các nhánh phụ của nước đóng chai (nước có gas, đồ uống chức năng, nước có hương vị...), Coca-Cola dẫn đầu thị trường Mỹ với thị phần 22,9%, Nesle đứng thứ hai với 21,5% tổng thị trường nước đóng chai, tiếp theo là PepsiCo với 16,2%.

Trong khi thị trường nước đóng chai nói chung tăng trưởng mạnh, các thị trường ngách cho các loại đồ uống chức năng thậm chí còn tăng mạnh hơn với 12% trong năm gần đây nhất. Trong môi trường thị trường hiện nay, đồ uống chức năng đã phát triển dựa trên cam kết về lợi ích gia tăng cho người tiêu dùng có ý thức về sức khỏe thể hiện ở việc sản phẩm có chứa các thành phần như vitamin, khoáng chất (bao gồm cả chất điện giải), thảo dược và các chất phụ gia khác. Vì vậy, đồ uống chức năng mang lợi ích tiêu chuẩn về hương vị, sự tiện lợi và sự hấp dẫn. Hầu hết các đồ uống chức năng đều có đường và hương vị bổ sung, được phân biệt với đồ uống thể thao có mục đích chính là cấp nước tối đa bằng cách bổ sung chất điện giải.

Để thâm nhập thị trường bị chi phối bởi các tập đoàn toàn cầu khổng lồ và tràn ngập hàng chục hãng đồ uống nhỏ khác, Chill phải nhắm kỹ vào các phân khúc mục tiêu cụ thể với những đặc điểm và lợi ích phù hợp với các phân khúc đó.

Mô tả thị trường

Thị trường nước đóng chai bao gồm nhiều loại nước khác nhau. Các loại nước trắng bao gồm nước suối, nước lọc tinh khiết, nước khoáng và nước cất. Mặc dù các loại nước khác nhau này được bán dưới dạng sản phẩm tiêu dùng, chúng cũng đóng vai trò là thành phần cốt lõi cho nhiều loại thức uống chức năng khác nhau. Tính linh hoạt của nước đóng chai dường như là vô tận.

Mặc dù một số người tiêu dùng không thể nhận biết nhiều về sự khác biệt giữa các thương hiệu, nhưng một số khác lại đặc biệt chú ý tới các tính năng và lợi ích cụ thể của những thương hiệu khác nhau. Ví dụ, một số người tiêu dùng cho rằng nước suối tốt cho sức khỏe hơn các loại nước uống khác. Một số có thể yêu thích loại nước giúp cấp nước tối đa. Những người khác lại kỳ vọng về lợi ích dinh dưỡng bổ sung được tuyên bố bởi các nhà sản xuất nước đóng chai, thức uống được bổ sung vitamin, khoáng chất, thảo dược và các chất phụ gia khác. Tuy nhiên vẫn có những người tiêu dùng đưa ra lựa chọn chỉ dựa trên hương vị. Toàn bộ ngành công nghiệp đã định vị các loại nước lọc đóng chai là một nước loại thay thế ít calo, tốt cho sức khỏe hơn so với nước ngọt, đồ uống thể thao, nước tăng lực và những loại đồ uống khác.

Các thương hiệu nước đóng chai cũng được phân biệt bởi kích cỡ và loại thùng chứa, bao bì và làm lạnh tại điểm bán. Thị trường của Chill Beverage đối với sản phẩm NutriWater bao gồm những người tiêu dùng đồ uống đóng chai một kích cỡ đang tìm kiếm một thức uống thay thế thơm ngon và tốt cho sức khỏe. *Tốt cho sức khỏe* trong bối cảnh này có nghĩa là vừa có lượng calo thấp vừa tăng cường hàm lượng dinh dưỡng. Thị trường này bao gồm những người tiêu dùng nước giải khát truyền thống muốn cải thiện sức khỏe, những người không uống nước ngọt, hoặc muốn có sự lựa chọn khác ngoài các loại nước trắng đóng chai. Các phân khúc cụ thể mà Chill Beverage nhắm đến trong năm đầu tiên bao gồm vận động viên, những người quan tâm đến sức khỏe, có trách nhiệm xã hội và thế hệ Y luôn yêu thích thương hiệu độc lập. Thương hiệu Chill Soda đã thiết lập một nền tảng mạnh mẽ gồm những khách hàng trung thành, chủ yếu thuộc thế hệ Y. Phân khúc thế hệ này đang trở thành đối tượng mục tiêu chính khi thị trường chín muồi và cần tìm kiếm những lựa chọn thay thế các loại nước ngọt có hàm lượng calo cao. **Bảng A1.1** cho thấy NutriWater đã giải quyết nhu cầu của các phân khúc khách hàng mục tiêu.

Bảng A1.1 Nhu cầu phân khúc và các tính năng/lợi ích tương ứng của NutriWater

Phân khúc mục tiêu	Nhu cầu khách hàng	Tính năng/Lợi ích tương ứng
Vận động viên	Cấp nước và bổ sung các khoáng chất điện giải cần thiết. Năng lượng để tối đa hóa hiệu suất.	Chất điện giải và carbohydrate. Vitamin B và carbohydrate.
Những người quan tâm đến sức khỏe	Duy trì trọng lượng tối ưu. Tối ưu hóa mức độ dinh dưỡng. Tránh các hóa chất và phụ gia có hại. Mong muốn tiêu thụ đồ uống ngon hơn nước trắng.	Một nửa lượng calo so với đồ uống có đường bình thường. Hàm lượng vitamin A, B, C, E, kẽm, crom và axit folic cao hơn các sản phẩm khác; vitamin không có trong các sản phẩm khác. Tất cả các thành phần tự nhiên. Sáu hương vị mới.
Những người có trách nhiệm xã hội	Các nguyên nhân hỗ trợ giúp giải quyết các vấn đề xã hội của thế giới.	Đóng góp 25 xu từ mỗi lần mua cho quỹ Vitamin Angels.
Thế hệ Y	Không thích quảng cáo trên phương tiện truyền thông đại chúng/hiểu biết về công nghệ. Thái độ phản văn hóa. Cải thiện chế độ ăn uống do lối sống nhanh.	Chiến thuật quảng cáo du kích trực tuyến và mạng xã hội Công ty nhỏ, tư nhân. Đầy đủ các chất dinh dưỡng gồm các vitamin và khoáng chất thiết yếu.

Đánh giá sản phẩm

Nước tăng cường vitamin NutriWater là dòng sản phẩm mới của Chill Beverage cung cấp các tính năng sau:

- Sáu hương vị mới: xoài đào, lựu, berry, thanh long, kiwi, cam, quýt, nho, việt quất và chanh xanh.
- Kích thước một khẩu phần 20 ounce, chai có thể tái chế-PET.
- Công thức tốt cho sức khỏe, bổ sung năng lượng tối ưu.
- Cung cấp đầy đủ chất dinh dưỡng hàng ngày (chỉ số RDA*) từ các vitamin và khoáng chất thiết yếu (bao gồm cả chất điện giải).
- Nồng độ vitamin cao – nồng độ vitamin cao hơn gấp 2-10 lần so với các sản phẩm hàng đầu thị trường, với nhiều vitamin và khoáng chất hơn bất kỳ thương hiệu nào khác.

*. Lượng tiêu thụ khuyên dùng. (BTV)

- Các vitamin bổ sung bao gồm A, E và B2 cũng như axit folic – những thứ không có trong các sản phẩm dẫn đầu thị trường.
- Tất cả đều tự nhiên – không có hương liệu, màu nhân tạo hoặc chất bảo quản.
- Được làm ngọt với đường mía nguyên chất và Stevia, một chất làm ngọt không calo tự nhiên.
- Với 25 xu từ mỗi lần mua sẽ được quyên góp cho Vitamin Angels, một tổ chức phi lợi nhuận với sứ mệnh ngăn ngừa nguy cơ thiếu vitamin ở trẻ em.

Đánh giá mức độ cạnh tranh

Khi doanh số bán hàng của các loại nước đóng chai bước vào giai đoạn tăng trưởng mạnh mẽ vào thập niên 1990, danh mục này bắt đầu được mở rộng. Ngoài những loại nước trắng thông thường, các dòng sản phẩm mới đã xuất hiện, gồm những loại nước có hương vị như Flavoursplash của Aquafina hay các loại thức uống chức năng. Thức uống chức năng nổi lên giúp thu hẹp khoảng cách giữa nước ngọt và nước trắng, thu hút những người biết rằng họ nên uống nhiều nước lọc hơn và ít nước ngọt hơn nhưng vẫn muốn có một chút hương vị. Ban đầu, dòng sản phẩm này được phát triển từ các công ty khởi nghiệp và cửa hàng đồ uống như SoBe và Glacéau, người sáng chế ra Vitaminwater. Trong những năm 2000, các tập đoàn đồ uống lớn đã mua lại những thương hiệu nhỏ thành công nhất, giúp họ có một vị trí vững chắc trên thị trường với danh mục đa dạng các loại nước đóng chai nói chung. Với sự hỗ trợ bởi các chuyên gia marketing và ngân sách của những công ty nước giải khát hàng đầu, thức uống chức năng tăng trưởng với tốc độ vượt trội hơn so với nước trắng thông thường.

Tại một thời điểm, Vitaminwater của Coca-Cola là thương hiệu nước đóng chai lớn thứ 4, sau Nestlé Pure Life, Cocaani của Coca-Cola và Aquafina của Pepsi. Sau khi gây ấn tượng với báo chí về lượng vitamin thấp và lượng đường cao có trong hầu hết nhãn hiệu nước tăng cường vitamin, doanh số cho các nhãn hiệu nước vitamin tạm thời giảm. Nhưng Coca-Cola không mất đi chỗ đứng khi doanh số cho người anh em không hương vị của Vitaminwater, Smartwater, đã tăng lên thành thương hiệu lớn thứ 4. Hiện tại, doanh số bán đồ uống chức năng chiếm khoảng 20% tổng thị trường nước đóng chai, và những người trong ngành dự kiến doanh số sẽ vượt qua các loại nước thông thường trong những năm tới.

Một thị trường vô cùng đa dạng, kết hợp với sự thống trị của các công ty dẫn đầu thị trường, đã tạo ra một môi trường cạnh tranh khốc liệt. Mặc dù có sự cạnh tranh gián tiếp từ tất cả các loại nước đóng chai và thậm chí những loại đồ uống khác (nước ngọt, nước tăng lực, nước trái cây, trà và tinh dầu thực phẩm), việc đánh giá tính cạnh tranh ở đây tập trung vào việc cạnh tranh trực tiếp từ các thương hiệu đồ uống chức năng hàng đầu. Các

nhãn hiệu đồ uống chức năng là nước ngọt và có hương vị, chỉ có hương vị, hoặc không ngọt và không có hương vị. Các chất tạo ngọt pha trộn đường truyền thống với chất ngọt không calo. Các chất tạo ngọt được sử dụng tạo ra một điểm khác biệt. Kết quả là một loạt các chất đường, carbohydrate và calo cao bằng một nửa so với nước ngọt thông thường cũng như đồ uống ngọt khác và thấp nhất là 0 calo.

Việc định cả cho sản phẩm khá đồng nhất giữa các thương hiệu và có thể khác nhau ở từng cửa hàng bán lẻ, trong đó các cửa hàng tiện lợi thường tính phí cao hơn so với cửa hàng tạp hóa. Giá cho một chai 20 ounce dao động từ 1 đến 1,89 đô-la, có thể cao hơn một chút đối với các thương hiệu thuộc thị trường ngách. Trong khi Smartwater là thương hiệu đồ uống chức năng hàng đầu, thì đó cũng chỉ là một loại nước cất được bổ sung thêm chất điện giải. Trong chiến lược của Chill Beverage, NutriWater sẽ tập trung cạnh tranh với các thương hiệu đồ uống có hương vị và thức uống chức năng, bao gồm:

- *VitaminWater:* Được tạo ra vào năm 2000 như một sản phẩm mới cho Glacéau của Energy Brand, đây cũng là nhà phát triển của Smartwater (nước cất có chất điện giải). Coca-Cola đã mua lại Energy Brand với giá 4,1 tỷ đô-la vào năm 2007. Vitaminwater được bán với các phiên bản thường và 0 calo. Với 18 loại đóng chai – 9 chai loại thường và 9 chai loại 0 calo – cũng như có sẵn ở dạng bình lớn và giọt tinh chất, Vitaminwater cung cấp lựa chọn đa dạng hơn bất kỳ thương hiệu nào trên thị trường. Trong khi các phiên bản của Vitaminwater được phân biệt bởi hương vị, chúng được đặt tên để gợi nhớ về lợi ích đem lại như: Refresh (tươi mới), C Power (cung cấp Vitamin C), Focus (tăng cường sự tập trung) và Revive (sự hồi sinh). Khẩu hiệu hiện tại của thương hiệu là "Hydrate the Hustle" (Cấp nước cho cuộc sống hối hả). Vitaminwater được chưng cất bằng hơi, khử ion, và/hoặc được lọc và được làm ngọt bằng tinh thể fructose (xi-rô ngô) và đường mía hoặc erythritol và stevia. Vitaminwater đã đạt doanh thu hơn 700 triệu đô-la hàng năm và chiếm lĩnh 34% thị trường đồ uống chức năng.
- *Propel:* Gatorade đã tạo ra Propel vào năm 2000, chỉ một năm trước khi nhà marketing đồ uống thể thao hàng đầu này về đầu quân cho PepsiCo. Được bán dưới dạng "Nước uống thể thao", Propel ban đầu có sẵn các loại thông thường và không calo. Tuy nhiên, hiện tại nó chỉ có ở dạng nước giải khát không chứa calo. Propel có 10 loại, mỗi loại có chứa cùng một hỗn hợp vitamin B, C, E, chất chống oxy hóa và chất điện giải. Nó được làm ngọt bằng sucralose. Propel có nhiều kích cỡ khác nhau, với các chai PET 169, 20 và 24-ounce. Propel cũng được bán trên thị trường ở dạng bột và nước uống tăng lực/bổ sung được đóng chai. Với doanh thu 183 triệu đô-la, Propel là thương hiệu lớn thứ 3, chiếm khoảng 9% thị phần đồ uống chức năng.

- *SoBe Lifwater:* PepsiCo mua SoBe vào năm 2000. SoBe đã giới thiệu Lifwater vào năm 2008 với quảng cáo nổi tiếng trong mùa giải Super Bowl như một lời đáp trả cho Vitaminwater của Coca-Cola. Dòng Lifewater bao gồm 6 loại không calo. Mỗi loại có một công thức điều chế liều lượng vitamin, khoáng chất và thảo dược riêng để đem lại lợi ích như đã tuyên bố. Được tạo ngọt bởi đường cỏ PureVia, Lifewater tuyên bố là "hoàn toàn tự nhiên". Nó không chứa hương vị và phẩm màu nhân tạo. Lifewater được bán trong chai PET 20 ounce và theo lốc nhiều chai. Với 144 triệu đô-la doanh thu hàng năm, Lifwater là thương hiệu đồ uống chức năng lớn thứ 4 với 7% thị phần.
- *Các thương hiệu ngách:* Thị trường đồ uống chức năng bao gồm các công ty marketing sản phẩm của họ trên quy mô nhỏ thông qua những nhà bán lẻ độc lập như: Assure, Ex Aqua Vitamin, Ayala Herbal Water và Skinny Water. Một số thương hiệu có sử dụng các chất phụ gia lạ và/hoặc đóng trong chai thủy tinh nghệ thuật.

Mặc dù phải đối mặt với cuộc cạnh tranh khốc liệt, song NutriWater tin rằng thương hiệu của mình sẽ tạo nên tiếng vang và được biết đến rộng rãi tại các phân khúc mục tiêu. Thương hiệu đem đến sự khác biệt mạnh mẽ với hàm lượng vitamin cao hơn và riêng biệt, các thành phần hoàn toàn tự nhiên và hỗ trợ những hoạt động xã hội liên quan. Với các tài sản chiến lược khác, Chill tự tin rằng công ty có thể thiết lập một lợi thế cạnh tranh để NutriWater có thể phát triển trên thị trường. **Bảng A1.2** thể hiện các mẫu sản phẩm cạnh tranh.

BẢNG A1.2 Các mẫu sản phẩm cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh	**Thương hiệu**	**Các đặc điểm**
Coca-Cola	Vitaminwater	Phiên bản thường và không chứa calo; 18 loại; mỗi hương vị cung cấp một chức năng khác nhau dựa trên sự pha trộn của vitamin và khoáng chất; chưng cất hơi nước, khử ion hóa và/hoặc được làm ngọt bằng đường fructose tinh thể và đường mía; chai 20 ounce cho một người hoặc đóng gói theo lốc, bình lớn và giọt tinh dầu.
PepsiCo	Propel	Chỉ 0 calo; 10 hương vị; định vị là nước uống thể thao dựa trên công thức "Bổ sung + Tăng cường sinh lực + Bảo vệ"; vitamin B, C, E, chất chống oxy hóa và chất điện giải; làm ngọt bằng sucralose; chai 16,9 ounce, chai PET 20 ounce và đóng gói theo lốc; gói bột, nước tăng lực.
PepsiCo	SoBe Lifewater	6 phiên bản 0 calo; vitamin, khoáng chất và thảo mộc; Tinh khiết – có hương vị nhẹ, được làm ngọt với chất tạo ngọt Stevia, "tất cả đều từ tự nhiên"; chai 20 ounce cho một người và đóng gói theo lốc.

Đánh giá các kênh và kho vận

Với 3 thương hiệu chính hiện thuộc sở hữu của Coca-Cola và PepsiCo, có một lỗ hổng lớn trong hệ thống phân phối độc lập. NutriWater sẽ được phân phối thông qua một nhà phân phối độc lập cho một mạng lưới các nhà bán lẻ ở Mỹ. Chiến lược này sẽ tránh việc cạnh tranh gian hàng với các thương hiệu như Coca-Cola và PepsiCo, đồng thời giúp tăng khả năng tiếp cận với những khách hàng mục tiêu của NutriWater.

Với việc triển khai thương hiệu cho sản phẩm cốt lõi Chill Soda, chiến lược này sẽ tập trung vào việc đặt máy làm mát tại các địa điểm bán lẻ độc quyền nắm giữ NutriWater. Những nhà bán lẻ này bao gồm:

- *Chuỗi cửa hàng tạp hóa*: Các chuỗi cửa hàng tạp hóa trong khu vực như HyVee ở miền Trung Tây, Wegman ở phía Đông và WinCo ở phía Tây.
- *Cửa hàng thực phẩm và sức khỏe tự nhiên*: Các chuỗi cửa hàng như Whole Food cũng như các hợp tác xã thực phẩm sức khỏe địa phương.
- *Trung tâm thể hình:* Chuỗi trung tâm thể hình quốc gia như 24 Hour Fitness, Gold's Gym và các chuỗi khu vực khác.

Khi thương hiệu được chấp nhận, các kênh sẽ mở rộng sang những chuỗi cửa hàng tạp hóa, cửa hàng tiện lợi và các địa điểm độc nhất lớn hơn có liên quan đến phân khúc khách hàng mục tiêu.

Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức

NutriWater có một số điểm mạnh để xây dựng, nhưng điểm yếu lớn nhất của nó là thiếu nhận thức về thương hiệu và hình ảnh. Các cơ hội chính bao gồm thị trường đang tăng trưởng và xu hướng tiêu dùng được nhắm mục tiêu theo đặc điểm sản phẩm của NutriWater. Các mối đe dọa bao gồm những rào cản gia nhập được đặt ra bởi không gian bán lẻ hạn chế, cũng như các vấn đề hình ảnh đối với ngành công nghiệp nước đóng chai. **Bảng A1.3** tóm lược các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa chính của NutriWater.

Điểm mạnh

NutriWater có thể dựa vào các điểm mạnh quan trọng sau:

1. *Chất lượng vượt trội:* NutriWater tự hào có lượng vitamin bổ sung cao nhất trong bất kỳ loại nước tăng lực nào, bao gồm cả mức RDA đầy đủ của nhiều loại vitamin. Nó hoàn toàn tự nhiên, không màu và hương liệu nhân tạo hoặc chất bảo quản. Nó được làm ngọt bằng đường mía nguyên chất và chất làm ngọt không chứa calo tự nhiên Stevia.

BẢNG A1.3 Các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức chính của NutriWater

Điểm mạnh	**Điểm yếu**
• Chất lượng vượt trội • Chuyên môn về marketing đồ uống thay thế • Trách nhiệm xã hội • Quan điểm chống lại các nguyên tắc xã hội	• Thiếu nhận thức về thương hiệu • Ngân sách giới hạn
Cơ hội	**Thách thức**
• Tăng trưởng thị trường • Khoảng trống trong mạng lưới phân phối • Xu hướng sức khỏe • Quan điểm chống lại các nguyên tắc xã hội	1. Thiếu không gian bày bán trên kệ hàng 2. Hình ảnh về các loại nước tăng lực 3. Các vấn đề môi trường

2. *Chuyên môn về marketing đồ uống thay thế:* Thương hiệu Chill Soda từ chỗ vô danh đã trở thành một thương hiệu nước giải khát thành công đang tăng trưởng nhanh chóng với những khách hàng trung thành. Chỉ trong một thập kỷ, thương hiệu này đã thành công bằng cách tập trung vào những khoảng trống trên thị trường.
3. *Trách nhiệm xã hội:* Mỗi khách hàng sẽ có thêm lợi ích là giúp đỡ trẻ em suy dinh dưỡng trên toàn thế giới. Mặc dù giá của NutriWater tương đương với các đối thủ khác, chi phí quảng cáo thấp cho phép thương hiệu quyên góp từ thiện đáng kể – 25 xu mỗi chai, trong khi vẫn duy trì lợi nhuận.
4. *Quan điểm chống lại các nguyên tắc xã hội:* Các thương hiệu lớn có sản phẩm tốt và mối quan hệ phân phối mạnh mẽ. Chúng cũng mang hình ảnh của doanh nghiệp lớn. Chill Beverage vẫn đạt được thành công với hình ảnh kém hơn trong khi vẫn được thu hút sự chú ý một cách kín đáo. Vitaminwater, Propel và SoBe được xây dựng trên cùng một hình ảnh nhưng giờ đây thuộc sở hữu của các tập đoàn đa quốc gia lớn.

Điểm yếu

1. *Thiếu nhận thức về thương hiệu:* Là một thương hiệu hoàn toàn mới, NutriWater tham gia thị trường với sự hạn chế hoặc không có nhận thức về thương hiệu của người tiêu dùng. Việc kết hợp với Chill Soda sẽ tạo ra nhận thức đúng đắn về dòng sản phẩm đồ uống chức năng, thay vì nhầm lẫn giữa Nutri Water và các loại nước ngọt. Vấn đề này sẽ được giải quyết thông qua các chiến lược quảng bá và phân phối.
2. *Ngân sách hạn chế:* Là một công ty nhỏ hơn, Chill Beverage có các khoản ngân quỹ eo hẹp hơn cho hoạt động quảng cáo và nghiên cứu.

Cơ hội

1. *Tăng trưởng thị trường:* Các loại đồ uống chức năng đang tăng trưởng với tốc độ khoảng 12% hàng năm. Trong 6 loại đồ uống hàng đầu, nước ngọt, bia, sữa và nước trái cây có xu hướng giảm. Sự tăng trưởng cho cà phê ít hơn 1%.
2. *Khoảng trống trong mạng lưới phân phối:* Các nhà quản lý thị trường phân phối trực tiếp cho các nhà bán lẻ. Điều này mang lại cho họ một lợi thế trong các chuỗi quốc gia lớn. Tuy nhiên, không có thương hiệu nước tăng lực lớn nào hiện đang được bán thông qua các nhà phân phối độc lập.
3. *Xu hướng sức khỏe:* Cân nặng và dinh dưỡng tiếp tục là vấn đề của người tiêu dùng tại Mỹ hàng năm. Đất nước này có tỷ lệ béo phì cao nhất trong số các nước phát triển – ở mức 34%, với hơn 60% dân số chính thức "thừa cân". Những con số này vẫn tiếp tục gia tăng. Ngoài ra, người Mỹ nạp 21% lượng calo hàng ngày từ đồ uống – con số này tăng gấp 3 lần trong 3 thập kỷ qua. Người tiêu dùng mong muốn đồ uống có hương vị nhưng tìm kiếm các chất thay thế có hàm lượng calo thấp hơn.
4. *Quan điểm chống lại các nguyên tắc xã hội:* Thế hệ Y (sinh từ năm 1977 đến 2000) duy trì ác cảm với các thông điệp marketing và tập đoàn toàn cầu hơn so với Thế hệ X và thế hệ bùng nổ trẻ sơ sinh.

Thách thức

1. *Thiếu không gian bày bán trên kệ hàng:* Trong khi cạnh tranh nói chung là mối đe dọa đối với bất kỳ loại sản phẩm nào, cạnh tranh trong đồ uống bán lẻ đặc biệt cao vì không gian bán lẻ hạn chế. Kinh doanh thêm một sản phẩm đồ uống mới đòi hỏi các nhà bán lẻ phải giảm bớt hàng hóa khác trên kệ hoặc không gian làm mát kém hơn do bị chiếm bởi những thương hiệu khác.
2. *Hình ảnh về các loại nước tăng lực:* Hình ảnh các loại nước tăng lực đã trở thành vấn đề khi Coca-Cola gần đây phải đối mặt với một vụ kiện tập thể cáo buộc họ vi phạm các quy định của FDA bằng cách thúc đẩy lợi ích sức khỏe của Vitaminwater. Việc kiện cáo đã vạch trần thương hiệu đồ uống chức năng số một thị trường chỉ là nước đường với giá trị dinh dưỡng tối thiểu. Các thương hiệu lớn đều tăng cường phát triển các dòng sản phẩm không chứa calo. Họ không còn chạy đua về lợi ích sức khỏe ghi trên nhãn mác nữa. Mặc dù điều này có khả năng là một mối đe dọa nhưng cũng là một cơ hội để Chill khai thác.
3. *Các vấn đề môi trường:* Các nhóm hoạt động vì môi trường tiếp tục giáo dục công chúng về chi phí môi trường của nước đóng chai, bao gồm các chi phí thải vỏ chai vào bãi rác, khí thải carbon sinh ra trong quá trình sản xuất và vận chuyển cũng như tác hại của hóa chất trong nhựa.

Các mục tiêu và vấn đề

Chill đã đặt ra các mục tiêu tích cực và khả thi cho NutriWater trong năm đầu tiên và năm thứ hai gia nhập thị trường.

Mục tiêu năm đầu tiên

Trong năm đầu tiên trên thị trường, Chill nhắm mục tiêu giúp NutriWater đạt được 2% thị phần nước uống chức năng, tương đương doanh thu khoảng 50 triệu đô-la, với mức hòa vốn đạt được trong quý cuối cùng của năm. Với giá bán lẻ trung bình 1,89 đô-la mỗi chai, tương đương với mục tiêu bán hàng là 26.455.026 chai.

Mục tiêu năm thứ hai

Trong năm thứ hai, Chill sẽ tung thêm hương vị cho NutriWater, bao gồm các loại không calo. Mục tiêu năm thứ hai là tăng gấp đôi doanh số từ năm đầu tiên lên 100 triệu đô-la.

Các vấn đề

Khi ra mắt thương hiệu mới này, vấn đề chính là khả năng thiết lập nhận thức về thương hiệu và hình ảnh thương hiệu có ý nghĩa dựa trên sự định vị phù hợp với phân khúc khách hàng mục tiêu. Chill sẽ đầu tư vào các phương tiện quảng bá phi truyền thống và truyền miệng để thực hiện các mục tiêu này. Họ cũng cần thiết lập mối quan hệ nhà phân phối và nhà bán lẻ để cung cấp sản phẩm cũng như thông tin liên lạc tại điểm mua. Nhận thức và kiến thức về thương hiệu sẽ được đo lường để điều chỉnh các nỗ lực marketing khi cần thiết.

Chiến lược marketing

Chiến lược marketing của NutriWater sẽ liên quan đến việc phát triển định vị "nhiều giá trị trong cùng sản phẩm" dựa trên lợi ích bổ sung với cùng một mức giá như nhau. Thương hiệu cũng sẽ thiết lập sự khác biệt về kênh phân phối, vì nó sẽ có sẵn ở những địa điểm mà các thương hiệu cạnh tranh lớn không có. NutriWater sẽ tập trung vào phân khúc mục tiêu chính là những người thuộc thế hệ Y, cụ thể là những người trẻ từ 16 đến 39 tuổi. Tập hợp con của phân khúc thế hệ này bao gồm vận động viên, những người có ý thức về sức khỏe và những người có trách nhiệm xã hội.

Định vị

NutriWater sẽ được định vị theo đề xuất giá trị "mong đợi nhiều hơn". Điều này sẽ cho phép tạo sự khác biệt cho thương hiệu dựa trên các tính năng của sản phẩm (mong đợi

hàm lượng vitamin nhiều hơn và tất cả các thành phần đều từ tự nhiên), lợi ích mong muốn (mong đợi lợi ích dinh dưỡng lớn hơn) và giá trị (giúp giải quyết các vấn đề xã hội). Marketing sẽ tập trung vào việc truyền tải rằng NutriWater không chỉ là một loại đồ uống, nó còn mang rất nhiều lợi ích khác xứng đáng với đồng tiền khách hàng bỏ ra.

Chiến lược sản phẩm

NutriWater sẽ được bán với tất cả các tính năng như đã được mô tả trong phần Đánh giá sản phẩm. Khi nhận thức của người tiêu dùng và khả năng bán lẻ tăng lên, nhiều phiên bản khác sẽ được cung cấp. Một phiên bản không calo sẽ được thêm vào danh mục sản phẩm, mang lại sự phù hợp cao với những ích lợi về sức khỏe mà người tiêu dùng mong đợi. Kinh nghiệm đáng kể của Chill trong việc xây dựng thương hiệu sẽ được áp dụng như một phần không thể thiếu trong chiến lược sản phẩm cho NutriWater. Thương hiệu sẽ nhất quán với tất cả các tiêu chí của marketing hỗn hợp.

Định giá

Có rất ít sự thay đổi về giá trong danh mục nước tăng lực, đặc biệt là giữa các thương hiệu hàng đầu. Vì lý do này, NutriWater sẽ tuân theo chiến lược định giá cạnh tranh (định giá dựa vào giá bán của đối thủ cạnh tranh). Do NutriWater tuyên bố là sản phẩm có chất lượng vượt trội, nên họ cần thận trọng tránh việc định vị mình là một lựa chọn thay thế với chi phí thấp hơn. Các nhà sản xuất không niêm yết mức giá cho loại đồ uống này, và mức giá bán có thể khác nhau đáng kể giữa các loại cửa hàng bán lẻ và việc sản phẩm có được làm lạnh hay không. Giá thông thường cho các sản phẩm cạnh tranh với loại chai 20 ounce thấp nhất là 1 đô-la tại các cửa hàng bán lẻ giảm giá và cao nhất là 1,89 đô-la trong các cửa hàng tiện lợi. Ban đầu NutriWater không nhắm tới mục tiêu là các nhà bán lẻ và cửa hàng tiện lợi giảm giá, điều này cho phép Chill đặt giá ở mức trung bình hoặc cao hơn trong khung giá nhất định cho các sản phẩm tương tự trong cùng một cửa hàng. Đối với các chuỗi cửa hàng tạp hóa, mỗi chai có giá xấp xỉ 1,50 đô-la và tăng lên 1,99 đô-la tại các cửa hàng thực phẩm chức năng và trung tâm thể thao, nơi mức giá thường có xu hướng cao hơn.

Chiến lược phân phối

NutriWater sẽ sử dụng chiến lược phân phối chọn lọc với các cửa hàng tạp hóa nổi tiếng trong khu vực, các cửa hàng thực phẩm tự nhiên và trung tâm thể thao. Chiến lược phân phối này sẽ được thực hiện thông qua một mạng lưới các nhà phân phối đồ uống độc lập vì hiện không có thương hiệu nước tăng lực lớn nào khác áp dụng chiến lược này. Chill đã gặt hái được thành công cho dòng nước giải khát cốt lõi Chill Soda bằng phương pháp này. Hãng cũng đặt các máy làm mát với logo thương hiệu ở những nơi đắc địa như: các khu

trượt băng, lướt sóng và trượt tuyết; phòng vẽ xăm và xỏ khuyên; cửa hàng thời trang và các cửa hàng âm nhạc – những nơi sẽ giúp cho thương hiệu tiếp cận với khách hàng mục tiêu. Sau đó, thương hiệu nước giải khát này cũng mở rộng bằng cách ký hợp đồng với các nhà bán lẻ như Panera, Barnes & Noble, Target và Starbucks. Cách tiếp cận tương tự này sẽ được áp dụng với NutriWater bắt đầu trên quy mô nhỏ, sau đó mở rộng thành các chuỗi lớn hơn. NutriWater sẽ không được phân phối tại tất cả các cửa hàng hiện đang phân phối Chill Soda vì nhiều cửa hàng trong số đó là để định vị và dành riêng cho một nhóm khách hàng mục tiêu của thương hiệu nước giải khát Chill Soda.

Chiến lược truyền thông marketing

Cũng như thương hiệu Chill Soda cốt lõi, chiến lược truyền thông marketing cho NutriWater sẽ không đi theo chiến lược dựa trên quảng cáo truyền thông đại chúng truyền thống. Ban đầu sẽ không có quảng cáo phát sóng hoặc in ấn. Nguồn lực quảng cáo cho NutriWater sẽ tập trung vào 3 lĩnh vực:

- *Marketing trực tuyến và di động:* Khách hàng mục tiêu điển hình của NutriWater dành nhiều thời gian trực tuyến hơn so với các kênh truyền thông truyền thống. Một yếu tố cốt lõi trong chiến lược này là xây dựng các trang thương hiệu trên web và di động với hướng lưu lượng truy cập đến các trang đó bằng cách tạo sự hiện diện trên các mạng xã hội, bao gồm Facebook, Twitter, Instagram và Snapchat. Thương hiệu NutriWater cũng sẽ kết hợp các dịch vụ dựa trên vị trí của Foursquare và Facebook để giúp tăng lưu lượng khách hàng tiềm năng đến các địa điểm bán lẻ. Chiến dịch quảng cáo trên điện thoại di động sẽ giúp hỗ trợ bổ sung cho các quảng cáo trực tuyến.
- *Xúc tiến thương mại:* Giống như thương hiệu Chill Soda cốt lõi, thành công của NutriWater là nhờ vào các mối quan hệ với nhà bán lẻ để sản phẩm luôn sẵn có. Các ưu đãi chính cho nhà bán lẻ sẽ bao gồm trưng bày tại điểm bán, các máy làm mát có dán logo thương hiệu, ưu đãi về số lượng mua và các cuộc thi. Chiến lược marketing đẩy này sẽ kết hợp với các chiến lược kéo khác.
- *Marketing sự kiện:* NutriWater sẽ triển khai các đội trên những chiếc xe chuyên dụng tạo hiệu ứng thương hiệu bằng cách phát mẫu sản phẩm dùng thử tại các sự kiện như trượt tuyết và trượt ván, các giải đấu golf và buổi hòa nhạc.

Nghiên cứu marketing

Để phù hợp với phương pháp quảng bá trực tuyến, cũng như sử dụng các phương pháp nghiên cứu tiếp cận khách hàng mục tiêu một cách hiệu quả, Chill đã theo dõi các cuộc

thảo luận trực tuyến. Bằng cách này, công ty sẽ đánh giá đúng nhận thức chung và mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm. Để phát triển sản phẩm trong tương lai và các cửa hàng phân phối mới, những phương pháp tận dụng hiệu ứng đám đông sẽ được sử dụng.

Các chương trình hành động

NutriWater sẽ được giới thiệu vào tháng 2. Sau đây là tóm tắt các chương trình hành động sẽ được sử dụng trong 6 tháng đầu năm để đạt được các mục tiêu đã nêu.

Tháng 1: Đại diện của Chill Beverage sẽ làm việc với các nhà phân phối và nhà bán lẻ độc lập để cung cấp thông tin cho họ về chiến dịch quảng cáo thương mại, những ưu đãi và lợi thế khi bán NutriWater. Các đại diện cũng đảm bảo nhà phân phối và nhà bán lẻ sẽ được hướng dẫn về tính năng và lợi ích của sản phẩm cũng như hướng dẫn về vật liệu trưng bày và máy làm mát tại điểm bán. Trang web thương hiệu và các điểm tiếp xúc khác như Facebook sẽ tung ra thông tin rò rỉ về những sản phẩm mới cũng như ngày và địa điểm sẽ được bán. Tin đồn sẽ được tăng cường bằng cách cung cấp các mẫu sản phẩm, thu thập các đánh giá về sản phẩm, ý kiến của các nhà lãnh đạo, những blogger có ảnh hưởng và người nổi tiếng.

Tháng 2: Vào ngày tháng có hiệu lực, hãng sẽ đặt các máy làm mát sản phẩm và trưng bày tại những địa điểm bán lẻ. Chiến dịch khởi động trên trang web thương hiệu và mạng xã hội được thực hiện đồng loạt trên Facebook, Twitter, Instagram và Snapchat. Chiến dịch này sẽ thúc đẩy thông điệp "Mong đợi nhiều hơn" cũng như minh họa những cách NutriWater mang tới vượt xa mong đợi về các tính năng, lợi ích mong muốn và giá trị sản phẩm bằng cách tặng sản phẩm cho các Vitamin Angels (Thiên thần vitamin) và mục đích xã hội của chiến dịch phòng ngừa thiếu vitamin ở trẻ em.

Tháng 3: Để tăng cường chiến dịch marketing trực tuyến và trên mạng xã hội, các dịch vụ định vị toàn cầu Foursquare và Dịch vụ định vị của Facebook sẽ được sử dụng để hướng lưu lượng truy cập đến các nhà bán lẻ. Trưng bày tại điểm bán và bảng chỉ dẫn được cập nhật để hỗ trợ cho các hoạt động này cũng như cho các nhà bán lẻ. Thông điệp của chiến dịch này sẽ tập trung vào tất cả các khía cạnh của thông điệp "Mong đợi nhiều hơn".

Tháng 4: Hãng tiến hành chiến dịch quảng cáo trên thiết bị di động để hỗ trợ bổ sung, hướng lưu lượng truy cập đến trang web thương hiệu và các mạng xã hội, đồng thời hướng lưu lượng truy cập đến các nhà bán lẻ.

Tháng 5: Tổ chức một cuộc thi bán hàng với các ưu đãi và giải thưởng bổ sung cho những nhà phân phối và bán lẻ bán nhiều sản phẩm NutriWater nhất trong vòng 4 tuần.

Tháng 6: Huy động chiến dịch marketing sự kiện với một nhóm các đại diện của NutriWater trong NutriWater RVs cho tới các buổi hòa nhạc và sự kiện thể thao. Hoạt động này sẽ góp phần tăng sự hiện diện của thương hiệu, đồng thời mang lại cơ hội cho các khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng được nhận sản phẩm mẫu.

Ngân sách

Chill đã đặt mục tiêu doanh số bán lẻ năm đầu tiên là 50 triệu đô-la với giá bán lẻ trung bình dự kiến là 1,89 đô-la mỗi sản phẩm cho tổng số 26.455.026 sản phẩm bán ra. Với giá bán buôn trung bình 95 xu/sản phẩm, doanh thu đạt được là 25,1 triệu đô-la. Chill dự kiến sẽ hòa vốn trong quý IV của năm đầu tiên. Hãng tiến hành phân tích hòa vốn với giả định doanh thu bán buôn trên từng sản phẩm là 95 xu, chi phí biến đổi là 22 xu/sản phẩm và chi phí cố định năm đầu tiên ước tính là 12.500.000 đô-la. Dựa trên những giả định này, điểm hòa vốn được tính như sau:

$$\frac{12.500.000 \text{ đô-la}}{0{,}95 \text{ đô-la/đơn vị} - 0{,}22 \text{ đô-la/đơn vị}} = 17.123.287$$

Kiểm soát

Chill đang lên kế hoạch cho các biện pháp kiểm soát chặt chẽ để giám sát nghiêm ngặt chất lượng sản phẩm, nhận thức thương hiệu, hình ảnh thương hiệu và sự hài lòng của khách hàng. Điều này sẽ cho phép công ty nhanh chóng phản hồi bất kỳ vấn đề nào có thể xảy ra. Hãng sẽ theo dõi các tín hiệu cảnh báo sớm khác khi có dấu hiệu sai lệch so với kế hoạch bao gồm doanh số hàng tháng (theo phân khúc và kênh phân phối) và chi phí hàng tháng. Trong bối cảnh biến động của thị trường, hãng đưa ra các kế hoạch dự phòng để giải quyết các biến đổi môi trường nhanh chóng như sở thích hay thay đổi của người tiêu dùng, sản phẩm mới và đối thủ cạnh tranh mới.

Nguồn: Hadley Malcolm, "Bottled Water about to Beat Soda as Most Consumed Beverage," *USA Today*, ngày 8/6/2016, www.usatoday.com/story/money/2016/06/08/americans-cut-calories-drinking-morebottled-water/85554612/; Elizabeth Crawford, "Functional and Sparkling Bottled Water Sales Are 'Very Hot in the US,' Analyst Says," *Food Navigator-USA*, ngày 23/5/2016, www.foodnavigator-usa.com/Manufacturers/Functional-sparking-bottled-water-sales-are-very-hot-in-the-US; "Channel Check," *Bevnet*, tháng 6/2016, tr. 26; "2016 State of the Industry: Bottle Water Market Has Potential to Surpass CSDs," *Beverage Industry*, ngày 11/7/2016, www.bevindustry.com/articles/89424-state-of-the-industrybottled-water-market-has-potential-to-surpass-csds; "U.S. Bottled Water Market Grows by 6.4 Percent in 2015," *Beverage Industry*, ngày 26/2/2016, www.bevindustry.com/articles/89123-us-bottled-watermarket-grows-64-percent-in-2015; cùng các thông tin về sản phẩm và thị trường được dẫn từ www.sobe.com, www.vitaminwater.com, www.propelwater.com và www.nestle-waters.com, truy cập tháng 7/2016.

PHỤ LỤC 2: MARKETING QUA CÁC CON SỐ

Các nhà quản lý marketing đang phải đối mặt với trách nhiệm ngày càng lớn đối với những tác động tài chính xuất phát từ hành động của chính họ. Phụ lục này giới thiệu cơ bản về đo lường hiệu quả tài chính marketing. Phân tích tài chính này sẽ dẫn dắt người làm marketing trong quá trình đưa ra các quyết định marketing hợp lý và đánh giá kết quả của những quyết định đó.

Phụ lục này xây dựng theo phương pháp giả lập về một nhà sản xuất các sản phẩm điện tử tiêu dùng – HD. Công ty này đang giới thiệu một thiết bị video và lập trình truyền hình được phát trực tuyến qua internet trên nhiều thiết bị, bao gồm tivi độ nét cao, máy tính bảng và điện thoại di động. Trong phụ lục này, chúng ta sẽ phân tích những quyết định khác nhau mà các nhà quản lý marketing của HD phải đưa ra trước và sau khi ra mắt sản phẩm mới.

Phụ lục được gồm 3 phần. *Phần đầu tiên* giới thiệu các đánh giá phân tích phương pháp định giá, điểm hòa vốn và phân tích biên lợi nhuận khi giới thiệu sản phẩm mới của HD. *Phần thứ hai* thảo luận về ước lượng cầu, ngân sách marketing và các phương pháp marketing hiệu quả. Phân tích bắt đầu từ cuộc thảo luận về tiềm năng thị trường và doanh số dự đoán của công ty. Sau đó, công ty đưa ra con số ngân sách cho marketing, được minh họa thông qua một báo cáo kết quả kinh doanh dự kiến. Kế đến là báo cáo kết quả kinh doanh thực tế. Tiếp theo, chúng ta sẽ thảo luận về các phương pháp đo lường hiệu quả marketing với trọng tâm là giúp các nhà quản lý marketing bảo đảm tốt hơn những quyết định của họ về mặt tài chính. Trong *phần thứ ba*, chúng ta sẽ phân tích ý nghĩa tài chính của các chiến lược marketing khác nhau.

Từng phần kết thúc bằng một số bài tập định lượng để bạn có cơ hội áp dụng các khái niệm đã học cho những tình huống bên ngoài tình huống giả định của công ty HD.

PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC ĐỊNH GIÁ, HÒA VỐN VÀ LỢI NHUẬN BIÊN

Các cân nhắc về định giá

Xác định giá bán là một trong những quyết định marketing hỗn hợp quan trọng nhất. Trong đó các yếu tố giới hạn của giá là cầu và chi phí. Các yếu tố cầu, chẳng hạn như giá trị cảm nhận của người mua, xác định mức giá trần. Các chi phí của công ty tạo nên mức giá sàn. Trong khoảng giá được giới hạn bởi hai yếu tố này, những người làm marketing phải xem xét giá của đối thủ cạnh tranh và các yếu tố khác như yêu cầu của đại lý, quy định của chính phủ và mục tiêu của công ty.

Hầu hết các sản phẩm trực tuyến cạnh tranh hiện nay đều bán với giá bán lẻ từ 100 đến 500 đô-la. Trước tiên, chúng ta xem xét quyết định định giá của HD từ góc độ chi phí. Sau đó, chúng ta xem xét giá trị của người tiêu dùng, môi trường cạnh tranh và các yêu cầu của đại lý.

Xác định chi phí

Chương 10 đã chỉ ra nhiều loại chi phí khác nhau. **Chi phí cố định** không thay đổi theo khối lượng sản xuất hoặc bán hàng, bao gồm các chi phí như tiền thuê nhà, tiền lãi, khấu hao cùng chi phí hành chính và quản lý. Dù với mức sản lượng nào, công ty cũng phải thanh toán các chi phí này. Trong khi tổng chi phí cố định không đổi khi sản lượng tăng, chi phí cố định trên mỗi đơn vị (hoặc chi phí cố định trung bình) sẽ giảm khi sản lượng tăng vì tổng chi phí cố định được chia đều trên nhiều đơn vị sản lượng. **Chi phí biến đổi** trực tiếp thay đổi theo khối lượng sản xuất, bao gồm các chi phí liên quan đến chi phí sản xuất trực tiếp sản phẩm (chẳng hạn như giá vốn hàng bán – COGS) và các chi phí marketing liên quan đến bán sản phẩm đó. Mặc dù các chi phí này có xu hướng giống nhau cho từng sản phẩm được sản xuất, người ta gọi các chi phí này là biến phí vì tổng của chúng thay đổi theo số lượng đơn vị được sản xuất. **Tổng chi phí** là tổng của chi phí cố định và chi phí biến đổi cho bất kỳ mức sản lượng sản xuất nào.

HD đã đầu tư 10 triệu đô-la tân trang một nhà máy hiện có để sản xuất sản phẩm đầu video mới. Khi công ty bắt tay vào sản xuất, ước tính rằng công ty sẽ bỏ ra chi phí cố định là 20 triệu đô-la/năm. Chi phí biến đổi để sản xuất mỗi thiết bị ước tính 125 đô-la và dự kiến sẽ duy trì ở mức đó trong giới hạn công suất của trang thiết bị.

Chi phí cố định
Chi phí không thay đổi theo khối lượng sản xuất hoặc bán hàng.

Chi phí biến đổi
Chi phí thay đổi trực tiếp theo khối lượng sản xuất.

Tổng chi phí
Tổng chi phí cố định và chi phí biến đổi cho bất kỳ mức sản lượng sản xuất nào.

Định giá cộng thêm vào chi phí (định giá gộp)
Định giá bằng cách cộng vào giá thành sản phẩm một tỷ lệ lợi nhuận nhất định.

Chi phí liên quan
Chi phí sẽ xuất hiện trong tương lai và thay đổi theo các phương án đang được xem xét.

Định giá dựa trên chi phí

HD khởi đầu với cách tiếp cận định giá dựa trên chi phí như thảo luận trong Chương 10. Hãy ghi nhớ rằng đây là phương pháp đơn giản nhất, **định giá cộng thêm vào chi phí (định giá gộp)**, chỉ cần đơn giản cộng thêm vào giá thành sản phẩm một tỷ lệ lợi nhuận định mức tính trên chi phí. Tuy nhiên, để áp dụng phương pháp này, HD phải đặt ra doanh số sản phẩm dự kiến để có thể xác định tổng chi phí sản phẩm. Chi phí biến đổi trên đơn vị sản phẩm sẽ không đổi bất kể sự thay đổi của sản lượng, nhưng *chi phí cố định trung bình* của sản phẩm sẽ giảm khi sản lượng tăng.

Để minh họa cho phương pháp này, giả sử HD có chi phí cố định là 20 triệu đô-la và chi phí biến đổi là 125 đô-la /sản phẩm, dự kiến doanh số đạt 1 triệu sản phẩm. Do đó, chi phí cho từng sản phẩm sẽ như sau:

$$\text{Chi phí đơn vị} = \text{Chi phí biến đổi} + \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Doanh số theo đơn vị}} = 125 \text{ đô-la} + \frac{20.000.000 \text{ đô-la}}{1.000.000 \text{ đô-la}} = 145 \text{ đô-la}$$

Lưu ý rằng chúng ta *không* tính gộp khoản đầu tư ban đầu là 10 triệu đô-la trong tổng chi phí cố định. Con số này không được coi là chi phí cố định vì không phải là chi phí *liên quan*. **Chi phí liên quan** là những chi phí sẽ xảy ra trong tương lai và thay đổi theo các phương án được xem xét. Khoản đầu tư của HD để tân trang lại nhà máy sản xuất là chi phí một lần sẽ không tái hiện trong tương lai. Chi phí quá khứ này là *chi phí chìm* và không được xem xét trong các phân tích trong tương lai.

Đồng thời, hãy lưu ý nếu HD bán sản phẩm với giá 145 đô-la, mức giá bằng tổng chi phí trên sản phẩm. Đây là mức **giá hòa vốn** – mức giá mà tổng doanh thu bằng tổng chi phí và lợi nhuận bằng 0.

Giả sử HD không muốn chỉ hòa vốn mà muốn thu được 25% mức giá cộng chi phí trên doanh số. Mức giá cộng chi phí của HD sẽ là:[i]

$$\text{Giá cộng gộp} = \frac{\text{Chi phí đơn vị}}{(1 - \text{lợi nhuận mong muốn})} = \frac{145 \text{ đô-la}}{1 - 0,25} = 193,33 \text{ đô-la}$$

Đây là mức giá mà HD sẽ bán sản phẩm cho các đại lý như nhà bán buôn hoặc bán lẻ để đạt mức lợi nhuận 25% trên doanh số.

Giá hòa vốn
Mức giá mà tổng doanh thu bằng tổng chi phí và lợi nhuận bằng 0.

Công ty HD có thể sử dụng một cách tiếp cận khác được gọi là **định giá theo tỷ suất hoàn vốn đầu tư (ROI) (định giá theo lợi**

nhuận mục tiêu). Trong trường hợp này, công ty sẽ xem xét khoản đầu tư 10 triệu đô-la ban đầu, nhưng chỉ để xác định lợi nhuận mục tiêu theo đô-la. Giả sử công ty muốn hoàn vốn 30% cho khoản đầu tư của mình. Mức giá cần thiết để đáp ứng yêu cầu này có thể được xác định như sau:

Định giá theo tỷ suất hoàn vốn đầu tư (ROI) (định giá theo lợi nhuận mục tiêu)
Phương pháp định giá mà giá bán được xác định dựa trên mức tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư được định trước.

$$\text{Giá ROI} = \text{Chi phí đơn vị} + \frac{\text{ROI x đầu tư}}{\text{Doanh số theo đơn vị}} = 145 \text{ đô-la} + \frac{0{,}3 \text{ x } 10.000.000 \text{ đô-la}}{1.000.000} = 148 \text{ đô-la}$$

Nghĩa là, nếu HD bán sản phẩm với giá 148 đô-la, hãng sẽ nhận được 30% tiền lãi từ khoản đầu tư ban đầu là 10 triệu đô-la.

Trong các công thức định giá này, chi phí đơn vị được xác định với doanh số dự kiến 1 triệu sản phẩm. Nếu doanh số thực tế thấp hơn doanh số dự kiến thì sao? Vậy thì chi phí đơn vị sẽ cao hơn vì chi phí cố định trên đơn vị sản phẩm tăng lên và lợi nhuận trên doanh số bán hoặc ROI sẽ thấp hơn. Ngoài ra, nếu doanh số cao hơn 1 triệu sản phẩm ước tính, chi phí đơn vị sẽ thấp hơn 145 đô-la, do đó mức giá đạt mức lợi nhuận mong muốn hoặc đảm bảo tỷ lệ ROI sẽ thấp hơn. Một lưu ý quan trọng là các phương pháp định giá dựa trên chi phí này chỉ tập trung trong nội bộ và không xem xét lượng cầu, giá của đối thủ cạnh tranh hoặc yêu cầu của đại lý. Vì HD sẽ bán sản phẩm này cho người tiêu dùng thông qua các nhà bán buôn và bán lẻ – những người cung bán sản phẩm cạnh tranh, công ty phải cân nhắc khía cạnh này khi áp dụng phương pháp định giá dựa trên chi phí.

Đặt mức giá dựa trên các yếu tố bên ngoài

Trong khi áp dụng chi phí xác định giá sàn, HD cũng phải xem xét các yếu tố bên ngoài khi đặt mức giá. HD không đưa ra quyết định cuối cùng liên quan đến mức giá của sản phẩm bán cho người tiêu dùng. Vì vậy, công ty phải bắt đầu với giá bán lẻ đề xuất của sản phẩm và tính ngược lại. Để thực hiện điều này, HD phải xem xét mức lợi nhuận mà các đại lý mong muốn khi bán sản phẩm cho người tiêu dùng.

Lợi nhuận gộp
Khoản chênh lệch giữa mức giá mà người tiêu dùng phải trả và chi phí mà nhà bán lẻ phải trả cho sản phẩm.

Nhìn chung, một đô-la **lợi nhuận gộp** cũng là sự khác biệt giữa giá bán của công ty cho một sản phẩm và chi phí để sản xuất hoặc mua sản phẩm đó. Đối với một nhà bán lẻ, lợi nhuận gộp là khoản chênh lệch giữa mức giá mà người tiêu dùng phải trả và chi phí mà nhà bán lẻ phải trả cho sản phẩm. Như vậy, đối với bất kỳ cấp độ đại lý nào, công thức tính sẽ như sau:

$$\text{Lợi nhuận gộp} = \text{Giá bán hàng} - \text{Chi phí}$$

Lợi nhuận gộp thường được biểu thị dưới dạng tỷ lệ, có hai cách khác nhau để tính toán tỷ lệ lợi nhuận định mức theo *chi phí* hoặc theo *giá bán* như sau:

$$\text{Tỷ lệ lợi nhuận trên chi phí (giá thành)} = \frac{\text{Lợi nhuận gộp}}{\text{Chi phí (giá thành)}}$$

$$\text{Tỷ lệ lợi nhuận trêngiá} = \frac{\text{Lợi nhuận gộp}}{\text{Giá bán}}$$

Để phân tích biên lợi nhuận của đại lý, trước tiên HD phải đặt giá bán lẻ đề xuất và sau đó quay trở lại mức giá mà họ phải bán sản phẩm cho nhà bán buôn. Giả sử các nhà bán lẻ muốn mức lãi 30% và các nhà bán buôn muốn có mức lãi 20% dựa trên giá bán tương ứng của họ. Giả sử HD đặt giá bán lẻ đề xuất của nhà sản xuất (MSRP) là 299,99 đô-la/sản phẩm.

HD đã chọn mức giá MSRP 299,99 đô-la vì nó thấp hơn giá của hầu hết các đối thủ cạnh tranh nhưng không quá thấp để người tiêu dùng cho rằng sản phẩm có chất lượng kém. Nghiên cứu của công ty cũng cho thấy mức giá nằm dưới ngưỡng mà nhiều người tiêu dùng sẵn sàng mua sản phẩm nhiều hơn. Bằng cách sử dụng nhận thức của người mua về giá trị thay vì chi phí của người bán để xác định MSRP, HD đang sử dụng **phương pháp định giá dựa trên giá trị**. Để giải thích đơn giản, chúng ta sẽ áp dụng MSRP trị giá 300 đô-la trong các phân tích tiếp theo.

Để xác định giá HD sẽ tính toán cho các nhà bán buôn, trước hết ta phải trừ biên lợi nhuận của nhà bán lẻ khỏi giá bán lẻ để xác định chi phí của nhà bán lẻ (300 đô-la – (300 đô-la x 0,30) = 210 đô-la). Chi phí của nhà bán lẻ là giá của nhà bán buôn, do đó, HD tiếp tục trừ đi biên lợi nhuận của nhà bán buôn (210 đô-la – (210 đô-la x 0,20) = 168 đô-la). Do đó, **chuỗi tăng giá** đại diện cho chuỗi lợi nhuận gộp được áp dụng bởi các công ty ở từng cấp trong một kênh bán hàng cho sản phẩm mới của HD là:

Định giá dựa trên giá trị
Đưa ra mức giá phù hợp với chất lượng và dịch vụ.

Chuỗi tăng giá
Chuỗi tăng giá được sử dụng bởi các công ty ở từng cấp trong một kênh bán hàng.

Giá bán lẻ đề xuất:	300 đô-la
trừ đi biên lợi nhuận nhà bán lẻ (30%):	-90 đô-la
Giá bán lẻ/giá bán buôn:	210 đô-la
trừ đi biên lợi nhuận của nhà bán buôn (20%):	-42 đô-la
Chi phí bán buôn/giá của HD:	168 đô-la

Bằng cách khấu trừ đi lợi nhuận mong muốn của mỗi khâu bán hàng trong chuỗi tăng giá, HD đưa ra mức giá bán buôn là 168 đô-la.

Phân tích hòa vốn và lợi nhuận biên

Các phân tích trước đó đã đưa ra mức giá dựa trên giá trị của HD là 168 đô-la/sản phẩm. Mặc dù mức giá này cao hơn mức giá hòa vốn là 145 đô-la và bao gồm các chi phí, nó giả định lượng cầu là 1 triệu sản phẩm. Nhưng HD cần bao nhiêu sản phẩm và mức doanh số tính theo đô-la để hòa vốn ở mức giá 168 đô-la? Và doanh số bán hàng phải đạt được bao nhiêu để thực hiện các mục tiêu lợi nhuận khác nhau? Những câu hỏi này có thể được trả lời thông qua phân tích hòa vốn và lợi nhuận biên.

Xác định sản lượng hòa vốn và doanh số hòa vốn

Dựa trên sự hiểu biết về chi phí, giá trị của người tiêu dùng, môi trường cạnh tranh và các yêu cầu của đại lý, HD đã quyết định đặt giá bán buôn là 168 đô-la. Với mức giá đó, HD phải đạt mức doanh số nào để hòa vốn hoặc thu được lợi nhuận trên mỗi sản phẩm? **Phân tích hòa vốn** xác định sản lượng và doanh số cần thiết để thu về lợi nhuận với cơ cấu giá và chi phí cụ thể. Tại điểm hòa vốn, tổng doanh thu bằng tổng chi phí và lợi nhuận bằng 0. Trên điểm này, công ty sẽ tạo ra lợi nhuận; dưới điểm này, công ty sẽ thua lỗ. HD có thể tính toán sản lượng hòa vốn bằng công thức sau:

$$\text{Sản lượng hòa vốn} = \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Giá – Chi phí biến đổi đơn vị}}$$

Mẫu số (Giá – Chi phí biến đổi đơn vị) được gọi là **lãi góp** (hay còn gọi là mức đóng góp). Con số thể hiện mức đóng góp vào chi phí cố định của mỗi đơn vị sản phẩm bán ra. Sản lượng hòa vốn (số lượng bán đạt điểm hòa vốn) thể hiện mức sản lượng mà tại đó tất cả các chi phí (biến đổi và cố định) được bù đắp. Trong trường hợp của HD, sản lượng hòa vốn là:

$$\text{Sản lượng hòa vốn} = \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Giá – Chi phí biến đổi đơn vị}} = \frac{\text{20.000.000 đô-la}}{\text{168 đô-la – 125 đô-la}} = \text{465.116,2 đơn vị}$$

Do đó, với cấu trúc chi phí và định giá cụ thể, HD sẽ hòa vốn ở mức 465.117 sản phẩm.

Để xác định doanh số hòa vốn (tính bằng đô-la), chỉ cần nhân sản lượng hòa vốn đơn vị với giá bán như sau:

Doanh số hòa vốn = Sản lượng hòa vốn x Giá = 465.117 x 168 đô-la = 78.139.656 đô-la

Một phương pháp khác để tính doanh số hòa vốn là sử dụng tỷ lệ lãi góp (**tỷ lệ đóng góp**), tức là lãi góp chia cho giá bán:

$$\text{Tỷ lệ lãi góp} = \frac{\text{Giá – Chi phí biến đổi}}{\text{Giá}} = \frac{\text{168 đô-la – 125 đô-la}}{\text{168 đô-la}} = 0{,}256 = 25{,}6\%$$

Tiếp đó:

$$\text{Doanh số hòa vốn} = \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Tỷ lệ lãi góp}} = \frac{\text{20.000.000 đô-la}}{0{,}256} = \text{78.125.000 đô-la}$$

Lưu ý rằng sự khác biệt giữa hai phương pháp tính doanh số hòa vốn là do cách làm tròn.

Phân tích hòa vốn như vậy cho HD thấy sản lượng đơn vị cần thiết để bù đắp chi phí. Nếu năng lực sản xuất không thể đạt được mức sản lượng này, công ty không nên kinh doanh sản phẩm này. Tuy nhiên, sản lượng hòa vốn đơn vị nằm trong khả năng của HD. Tất nhiên, câu hỏi lớn hơn liên quan đến việc HD có thể bán với mức sản lượng này với mức giá 168 đô-la hay không. Chúng ta sẽ giải quyết vấn đề đó ở phần sau.

Phân tích hòa vốn
Phân tích để xác định sản lượng đơn vị và doanh thu cần thiết để thu về lợi nhuận với cơ cấu giá và chi phí cụ thể.

Lãi góp
Số tiền khi bán mỗi đơn vị sản phẩm đóng góp vào chi phí cố định – khoản chênh lệch giá và chi phí biến đổi bình quân.

Tỷ lệ lãi góp
Mức lãi góp chia cho giá bán.

Việc hiểu được lãi góp của đơn vị sản phẩm rất hữu ích trong khi tiến hành các phân tích khác, đặc biệt nếu không biết giá bán và chi phí biến đổi đơn vị hoặc nếu một công ty (ví dụ như nhà bán lẻ) bán nhiều sản phẩm ở các mức giá khác nhau và biết tỷ lệ phần trăm của tổng chi phí biến đổi trên doanh số. Trong khi lãi góp đơn vị là mức chênh lệch giữa giá bán và chi phí biến đổi đơn vị, tổng số lãi góp là mức chênh lệch giữa tổng doanh số và tổng chi phí biến đổi. Tỷ lệ số dư tổng lãi góp có thể được tính bằng công thức:

$$\text{Tỷ lệ lãi góp} = \frac{\text{Tổng doanh số – Tổng chi phí biến đổi}}{\text{Tổng doanh số}}$$

Không tính tới cấp độ bán hàng thực tế, nếu công ty biết tỷ lệ phần trăm doanh số được thể hiện bằng chi phí biến đổi, ta có thể tính toán tỷ lệ lãi đóng góp (biến phí). Ví dụ, chi phí biến đổi đơn vị của HD là 125 đô-la, hoặc 74% giá bán (125 đô-la/168 đô-la = 0,74). Điều đó có nghĩa là cứ 1 đô-la doanh số bán hàng cho HD, thì 0,74 đô-la là chi phí biến đổi và số chênh lệch (0,26 đô-la) cho thấy mức bù đắp cho chi phí cố định. Nhưng ngay cả khi không biết giá bán và chi phí biến đổi đơn vị, công ty vẫn có thể tính tỷ lệ lãi góp thông qua tổng doanh số và tổng chi phí biến đổi hoặc từ hiểu biết về cơ cấu tổng chi

phí. Ta có thể đặt tổng doanh số bằng 100% bất kể số tiền tuyệt đối thực tế và xác định tỷ lệ lãi góp như sau:

$$\text{Tỷ lệ lãi góp} = \frac{100\% - 74\%}{100\%} = \frac{1 - 0{,}74}{1} = 1 - 0{,}74 = 0{,}26 = 26\%$$

Lưu ý rằng điều này phù hợp với tỷ lệ phần trăm được tính từ giá bán và chi phí biến đổi đơn vị. Tính toán thay thế này sẽ rất hữu ích sau này khi phân tích các quyết định marketing khác nhau.

Xác định "điểm" đạt được lợi nhuận mục tiêu

Mặc dù việc nắm được điểm hòa vốn rất hữu ích, song hầu hết các công ty đều quan tâm hơn đến việc thu được lợi nhuận. Giả sử HD muốn nhận được khoản lợi nhuận 5 triệu đô-la trong năm đầu tiên. Vậy công ty phải bán bao nhiêu sản phẩm với giá 168 đô-la để bù đắp chi phí cố định và tạo ra mức lợi nhuận? Để xác định điều này, HD có thể chỉ cần thêm con số lợi nhuận vào chi phí cố định và chia lại cho lãi góp trên đơn vị để xác định doanh số:

$$\text{Sản lượng đơn vị} = \frac{\text{Chi phí cố định + Mục tiêu lợi nhuận}}{\text{Giá – Chi phí biến đổi}} = \frac{\text{20.000.000 đô-la + 5.000.000 đô-la}}{\text{168 đô-la – 125 đô-la}} = \text{581.395,3 đơn vị}$$

Như vậy, để thu được khoản lợi nhuận 5 triệu đô-la, HD phải bán 581.396 sản phẩm. Tiếp đến, ta sẽ nhân với giá bán để xác định doanh số cần thiết nhằm đạt mức lợi nhuận 5 triệu đô-la theo công thức sau đây:

Doanh số = 581.396 sản phẩm x 168 đô-la = 97.674.528 đô-la

Hoặc sử dụng tỷ lệ lãi góp:

$$\text{Doanh số} = \frac{\text{Chi phí cố định + Mục tiêu lợi nhuận}}{\text{Tỷ lệ lãi góp}} = \frac{\text{20.000.000 đô-la + 5.000.000 đô-la}}{0{,}256} = \text{97.656.250 đô-la}$$

Lưu ý rằng sự khác biệt giữa hai phương pháp tính doanh số đạt lợi nhuận mục tiêu là do cách làm tròn.

Như chúng ta đã thấy, một mục tiêu lợi nhuận cũng có thể được thể hiện thông qua mục tiêu tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư. Ví dụ, hãy nhớ lại rằng HD muốn tỷ lệ lợi nhuận 30% cho khoản đầu tư 10 triệu đô-la của họ. Do đó, mục tiêu lợi nhuận tuyệt đối của công ty là 3 triệu đô-la (10.000.000 đô-la x 0,30). Mục tiêu lợi nhuận này được xử lý giống như trong ví dụ trước:[ii]

$$\text{Sản lượng đơn vị} = \frac{\text{Chi phí cố định + Mục tiêu lợi nhuận}}{\text{Giá – Chi phí biến đổi}} = \frac{\text{20.000.000 đô-la + 3.000.000 đô-la}}{\text{168 đô-la – 125 đô-la}} = \text{534.884 đơn vị}$$

Doanh số = 534.884 đơn vị x 168 đô-la = 89.860.512 đô-la

Hoặc:

$$\text{Doanh số} = \frac{\text{Chi phí cố định + Mục tiêu lợi nhuận}}{\text{Tỷ lệ lãi góp}} = \frac{\text{20.000.000 đô-la + 3.000.000 đô-la}}{\text{0,256}} = \text{89.843.750 đô-la}$$

Cuối cùng, HD có thể thể hiện mục tiêu lợi nhuận của mình dưới dạng tỷ lệ doanh số, điều mà chúng ta cũng đã thấy trong các phân tích định giá trước. Giả sử HD mong muốn đạt lợi nhuận 25% trên doanh số bán hàng. Để xác định sản lượng đơn vị và sản lượng bán hàng cần thiết để đạt được mục tiêu này, bài toán sẽ hơi khác so với hai ví dụ trước. Trong trường hợp này, chúng ta kết hợp mục tiêu lợi nhuận vào lợi nhuận gộp đơn vị dưới dạng chi phí biến đổi bổ sung. Hãy nhìn nhận như sau: Nếu 25% mỗi lần bán sản phẩm chuyển thành lợi nhuận, thì chỉ còn lại 75% giá bán hàng để bù chi phí cố định. Do đó, phương trình sẽ thay đổi như sau:

$$\text{Sản lượng đơn vị} = \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Giá – Chi phí biến đổi – (0,25 x Giá)}} \text{ hoặc } \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{(0,75 x Giá) – Chi phí biến đổi}}$$

Cho nên:

$$\text{Sản lượng đơn vị} = \frac{\text{20.000.000 đô-la}}{\text{(0,75 x 168 đô-la) – 125 đô-la}} = \text{3.360.000.000 đô-la}$$

Do đó, HD sẽ cần doanh thu nhiều hơn 3 tỷ đô-la, tương đương mức 25% tỷ lệ lợi nhuận với cơ cấu giá và chi phí hiện tại. Liệu họ có thể đạt được mức doanh số này không? Điểm cốt yếu là: Mặc dù phân tích hòa vốn có thể hữu ích trong việc xác định mức doanh số cần thiết để bù đắp chi phí hoặc để đạt được mục tiêu lợi nhuận đã xác định, nhưng nó không cho công ty biết liệu họ *có thể* đạt được mức doanh số đó ở mức giá cụ thể hay không. Để giải quyết vấn đề này, HD cần ước tính lượng cầu cho sản phẩm này.

Tuy nhiên, trước khi tiếp tục, hãy tạm dừng tại đây và thực hành áp dụng các khái niệm đã được đề cập. Bây giờ khi ta đã thấy các khái niệm về định giá và hòa vốn trong thực tiễn khi các hoạt động này liên quan đến sản phẩm mới của HD, sau đây là một số bài tập để bạn áp dụng những kiến thức đã học trong các bối cảnh khác.

Bài tập Marketing qua các con số 1

Bạn đã nghiên cứu về định giá, phân tích hòa vốn và lợi nhuận biên trong bối cảnh HD tung ra sản phẩm mới, giờ hãy luyện các bài tập sau để áp dụng khái niệm trong những bối cảnh khác.

1.1 Elkins, một nhà sản xuất máy làm nước đá có mức chi phí sản xuất 250 đô-la/sản phẩm. Tổng chi phí cố định của hãng là 5 triệu đô-la. Nếu công ty sản xuất 500.000 sản phẩm, hãy tính toán các yếu tố sau đây:

a. Chi phí đơn vị sản phẩm

b. Mức giá bán nếu công ty muốn đạt 10% tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu

c. Mức giá nếu công ty muốn đạt 25% tỷ suất hoàn vốn trên khoản đầu tư 1 triệu đô-la

1.2 Một chủ cửa hàng quà tặng mua các mặt hàng để bán trong cửa hàng. Cô mua một chiếc ghế với giá 125 đô-la và bán với giá 275 đô-la. Hãy tính các yếu tố sau đây:

a. Mức lợi nhuận gộp

b. Tỷ lệ lợi nhuận gộp trên chi phí

c. Tỷ lệ lợi nhuận gộp trên giá bán

1.3 Một người tiêu dùng mua một máy pha cà phê từ nhà bán lẻ với giá 90 đô-la. Mức giá cộng thêm của nhà bán lẻ là 30% và mức giá cộng thêm của nhà bán buôn là 10%, cả hai đều dựa vào giá bán. Nhà sản xuất đã bán cho nhà bán buôn mức giá nào?

1.4 Một nhà sản xuất máy cắt cỏ đưa ra đơn giá 140 đô-la và mong muốn đạt được mức lãi 30% dựa trên giá bán. Nếu nhà sản xuất bán trực tiếp cho nhà bán lẻ, sau đó nhà bán lẻ cộng thêm 40% lợi nhuận dựa trên giá bán, hãy xác định giá bán lẻ mà người tiêu dùng phải trả.

1.5 Advanced Electronics sản xuất DVD và bán sản phẩm trực tiếp cho các nhà bán lẻ, những người này thường bán lại với giá 20 đô-la. Các nhà bán lẻ mất 40% ký quỹ dựa trên giá bán lẻ. Thông tin chi phí của Advanced như sau:

Hộp và đĩa DVD	2,50 đô-la/DVD
Tiền bản quyền	2,25 đô-la /DVD
Quảng cáo và khuyến mãi	500.000 đô-la
Chi phí chung	200.000 đô-la

Hãy tính toán:

a. Lãi góp và tỷ lệ lãi góp

b. Sản lượng hòa vốn trên đơn vị DVD và đô-la

c. Sản lượng đĩa DVD và doanh số (đô-la) nếu mục tiêu lợi nhuận của Advanced là 20% trên doanh số

d. Lợi nhuận ròng nếu bán được 5 triệu đĩa DVD

ƯỚC TÍNH LƯỢNG CẦU, NGÂN SÁCH MARKETING VÀ ĐO LƯỜNG KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG MARKETING

Ước tính tiềm năng thị trường và doanh số bán hàng

HD đã tính toán doanh số cần thiết để hòa vốn và đạt được các mục tiêu lợi nhuận khác nhau khi đưa ra sản phẩm mới. Tuy nhiên, công ty cần thêm thông tin liên quan đến lượng cầu để đánh giá tính khả thi của việc hiện thực hóa mức doanh số cần thiết. Thông tin này cũng cần thiết cho hoạt động sản xuất và các quyết định khác. Ví dụ, hãng cần phát triển lịch trình sản xuất và lên kế hoạch chiến lược marketing.

Tổng cầu thị trường cho một sản phẩm hoặc dịch vụ là tổng sản lượng được mua bởi một nhóm người tiêu dùng được xác định tại một khu vực địa lý cụ thể trong một khoảng thời gian cụ thể ở một môi trường marketing xác định theo một mức độ xác định và kết hợp nỗ lực marketing. Tổng cầu thị trường không phải là một con số cố định mà là một hàm của các điều kiện đã cho sẵn. Ví dụ, tổng cầu thị trường trong năm tới cho loại sản phẩm này sẽ phụ thuộc vào số tiền mà các nhà sản xuất khác chi cho marketing thương hiệu của họ. Điều này cũng phụ thuộc vào nhiều yếu tố môi trường, như quy định của chính phủ, điều kiện kinh tế và lòng tin của người tiêu dùng vào một thị trường nhất định. Giới hạn trên của lượng cầu thị trường được gọi là **tiềm năng thị trường.**

Tổng cầu thị trường
Tổng sản lượng được mua bởi một nhóm người tiêu dùng được xác định tại một khu vực địa lý cụ thể trong một khoảng thời gian cụ thể ở một môi trường marketing được xác định theo một mức độ xác định và kết hợp nỗ lực marketing.

Tiềm năng thị trường
Giới hạn trên của lượng cầu thị trường.

Một phương pháp tổng quát nhưng thực tế mà HD có thể sử dụng để ước tính tổng cầu thị trường là sử dụng ba biến: (1) số lượng người mua tiềm năng, (2) số lượng sản phẩm mà một người mua hàng năm và (3) giá của một sản phẩm trung bình. Sử dụng những con số này, HD có thể ước tính tổng lượng cầu thị trường như sau:

$$Q = n \times q \times p$$

Trong đó:

Q = Tổng cầu thị trường

n = Số lượng người mua trên thị trường

q = Số lượng mua bởi một người mua hàng năm

p = Giá của một đơn vị trung bình

Phương pháp tỷ số chuỗi
Ước tính lượng cầu thị trường bằng cách nhân một hệ số cơ sở với một chuỗi các tỷ lệ phần trăm điều chỉnh.

Một biến thể của phương pháp này là **phương pháp tỷ lệ chuỗi**, tức là nhân một hệ số cơ sở với một chuỗi các tỷ lệ phần trăm điều chỉnh. Ví dụ, sản phẩm của HD được thiết kế để truyền phát video độ phân giải cao trên tivi có độ phân giải cao cũng như phát các nội dung video khác được truyền từ internet đến nhiều thiết bị gia dụng. Do đó, người tiêu dùng không sở hữu tivi có độ phân giải cao sẽ không có khả năng mua máy phát nhạc này. Ngoài ra, chỉ những hộ gia đình có truy cập internet băng thông rộng mới có thể sử dụng sản phẩm. Cuối cùng, không phải tất cả các hộ gia đình sở hữu HDTV (truyền hình độ nét cao) sẽ sẵn sàng và có thể mua sản phẩm này. HD có thể ước tính lượng cầu của thị trường Mỹ bằng chuỗi phép tính như sau:

Tổng số hộ gia đình ở Mỹ x
Tỷ lệ phần trăm hộ gia đình ở Mỹ sở hữu HDTV có truy cập internet băng thông rộng x
Tỷ lệ phần trăm các hộ gia đình sẵn sàng và có khả năng mua thiết bị này

Cục Điều tra Dân số Mỹ ước tính có khoảng 115 triệu hộ gia đình tại Mỹ.[iii] Nghiên cứu của HD chỉ ra rằng 60% hộ gia đình ở Mỹ sở hữu ít nhất một HDTV, có thể truy cập internet băng thông rộng. Cuối cùng, nghiên cứu của công ty cũng tiết lộ rằng 30% hộ gia đình có thu nhập tốt, tùy ý tiêu dùng và sẵn sàng mua một sản phẩm như thế này. Theo đó, tổng số hộ gia đình đã sẵn sàng và có thể mua sản phẩm này là:

115 triệu hộ gia đình x 0,60 x 0,30 = 20,7 triệu hộ gia đình

Các hộ gia đình chỉ cần mua một thiết bị vì nó có thể truyền nội dung đến các thiết bị khác trong cả căn hộ. Giả sử giá bán lẻ trung bình trên tất cả các thương hiệu là 350 đô-la cho sản phẩm này, ước tính tổng cầu thị trường như sau:

20,7 triệu hộ gia đình x 1 thiết bị/hộ x 350 đô-la = 7.245.000.000 đô-la

Chuỗi tính toán đơn giản này chỉ cung cấp cho HD một ước tính sơ bộ về nhu cầu tiềm năng. Tuy nhiên, các chuỗi chi tiết hơn liên quan đến các phân khúc bổ sung và những yếu tố đủ điều kiện khác sẽ mang lại ước tính chính xác, chọn lọc hơn. Tuy nhiên, đây chỉ là các ước tính về tiềm năng thị trường. Các nội dung phụ thuộc rất nhiều vào những giả định liên quan đến việc điều chỉnh tỷ lệ phần trăm, khối lượng trung bình và giá trung bình. Do đó, HD phải chắc chắn các giả định là hợp lý và có thể chứng minh. Có thể thấy, tiềm năng thị trường tổng quát tính bằng doanh số có thể thay đổi lớn với mức giá trung bình được sử dụng. Vì lý do này, HD sẽ sử dụng doanh số bán sản phẩm của năm nay để ước tính doanh số cho năm tới. Tiềm năng thị trường tính theo đơn vị là 20,7 triệu (20,7 triệu hộ gia đình x 1 thiết bị/hộ).

Giả sử HD dự báo sẽ có 3,6% thị phần trong năm đầu tiên sau khi ra mắt sản phẩm này, thì điều này có thể dự báo doanh số đơn vị ở mức 20,7 triệu sản phẩm x 0,036 = 745.200 sản phẩm. Với giá bán 168 đô-la/sản phẩm, tương đương mức doanh số 125.193.600 đô-la (745.200 sản phẩm x 168 đô-la/sản phẩm). Để trình bày đơn giản, các phân tích sau này sẽ sử dụng doanh số dự kiến là 125 triệu đô-la.

Ước tính số lượng sản phẩm này nằm trong khả năng sản xuất của HD và không chỉ ước tính điểm hòa vốn (465.117 sản phẩm) đã tính toán trước đó mà còn là sản lượng cần thiết để đạt lợi nhuận 5 triệu đô-la (581.396 sản phẩm) hoặc tỷ suất hoàn vốn 30% (534.884 sản phẩm). Tuy nhiên, mức dự kiến này không vượt quá sản lượng cần thiết để đạt mức 25% tỷ suất hoàn vốn (20 triệu sản phẩm) và có thể đòi hỏi HD điều chỉnh lại kỳ vọng.

Để đánh giá lợi nhuận dự kiến, bây giờ chúng ta phải xem xét các chi phí ngân sách để tung ra sản phẩm này. Để thực hiện điều này, chúng ta sẽ xây dựng một báo cáo kết quả kinh doanh dự kiến ở phần sau.

Báo cáo lỗ, lãi và ngân sách marketing

Tất cả các nhà quản lý marketing phải tính toán tác động lợi nhuận của các chiến lược marketing. Một công cụ chính để dự báo tác động lợi nhuận như vậy là **dự báo kết quả kinh doanh** (còn gọi là **báo cáo thu nhập** hoặc **báo cáo hoạt động**). Đó là một báo cáo cho biết doanh thu dự kiến trừ đi chi phí ngân sách và ước tính lợi nhuận ròng dự kiến cho một tổ chức, sản phẩm hoặc thương hiệu trong một giai đoạn lập kế hoạch cụ thể, thường là một năm. Thông tin này bao gồm chi phí sản xuất sản phẩm trực tiếp, chi phí marketing được dự toán để đạt được dự báo doanh số nhất định và chi phí hoạt động được phân bổ cho tổ chức hoặc sản phẩm. Một báo cáo kết quả kinh doanh điển hình bao gồm các yếu tố chính sau (xem **Bảng A2.1**):

Dự toán/báo cáo thu nhập/báo cáo hoạt động
Một báo cáo cho biết doanh thu dự kiến trừ đi chi phí ngân sách và ước tính lợi nhuận ròng dự kiến cho một tổ chức, sản phẩm hoặc thương hiệu trong một giai đoạn lập kế hoạch cụ thể, thường là một năm.

- *Doanh thu thuần* – bằng tổng doanh thu bán hàng trừ đi lợi nhuận và chiết khấu (ví dụ: chiết khấu thương mại, tiền mặt, theo số lượng và theo chính sách xúc tiến). Doanh thu thuần của HD trong năm 2017 ước tính là 125 triệu đô-la, như được xác định trong phân tích trước đó.
- *Giá vốn hàng bán* (đôi khi được gọi là *chi phí hàng bán*) – giá thành thực tế của hàng hóa được bán bởi nhà sản xuất hoặc đại lý. Giá bao gồm chi phí tồn kho, mua hàng và các chi phí khác liên quan đến việc sản xuất hàng hóa. Giá vốn hàng bán của HD được ước tính bằng 50% doanh thu thuần, tương đương 62,5 triệu đô-la.
- *Lợi nhuận gộp* (hoặc *lãi gộp*) – chênh lệch giữa doanh thu thuần và giá vốn hàng bán.

BẢNG A2.1: Báo cáo lãi lỗ dự kiến cho kỳ kế toán kéo dài 12 tháng, kết thúc vào ngày 31/12/2017 (đô-la)

% Doanh thu			
Doanh thu thuần		125.000.000	100%
Giá vốn hàng bán		62.500.000	50%
Lợi nhuận gộp		62.500.000	50%
Chi phí marketing			
Chi phí bán hàng	17.500.000		
Chi phí quảng bá	15.000.000		
Chi phí vận chuyển hàng hóa	12.500.000	45.000.000	36%
Chi phí quản lý chung			
Lương và chi phí quản lý	2.000.000		
Chi phí gián tiếp	3.000.000	5.000.000	4%
Lợi nhuận ròng trước thuế thu nhập		12.500.000	10%

Lợi nhuận gộp của HD ước tính là 62,5 triệu đô-la.

- *Chi phí hoạt động* – các chi phí phát sinh trong hoạt động kinh doanh. Chúng bao gồm tất cả các chi phí cần thiết để tiến hành kinh doanh ngoại trừ giá vốn hàng bán. Chi phí hoạt động có thể được thể hiện trong tổng số hoặc phân bổ chi tiết. Ở đây, chi phí hoạt động ước tính của HD bao gồm *chi phí marketing, chi phí chung và chi phí hành chính.*

Chi phí marketing bao gồm chi phí bán hàng, chi phí quảng bá và chi phí phân phối. Sản phẩm mới sẽ được bán thông qua lực lượng bán hàng của HD, vì vậy công ty chi khoản ngân sách 5 triệu đô-la cho tiền lương bán hàng. Tuy nhiên, vì đại diện bán hàng được hưởng 10% hoa hồng trên doanh số, HD cũng phải thêm một thành phần biến đổi vào chi phí bán hàng là 12,5 triệu đô-la (10% doanh thu thuần tương đương 125 triệu đô-la), với tổng chi phí bán hàng đã lên ngân sách là 17,5 triệu đô-la. HD chi quảng cáo và khuyến mãi để ra mắt sản phẩm này ở mức 10 triệu đô-la. Tuy nhiên, công ty cũng dành 4% doanh thu, tương đương 5 triệu đô-la, cho các khoản chiết khấu hợp tác quảng cáo cho những nhà bán lẻ quảng bá sản phẩm mới của HD trong quảng cáo của họ. Do đó, tổng chi phí quảng cáo và quảng cáo được lên ngân sách là 15 triệu đô-la (10 triệu đô-la quảng cáo cộng với 5 triệu đô-la của chiết khấu hợp tác). Cuối cùng, HD trích 10% doanh thu thuần, tương đương 12,5 triệu đô-la, dành cho phí vận chuyển và giao hàng. Tóm lại, tổng chi phí marketing ước tính là 17,5 triệu đô-la + 15 triệu đô-la + 12,5 triệu đô-la = 45 triệu đô-la.

Chi phí chung và chi phí hành chính ước tính khoảng 5 triệu đô-la, bao gồm 2 triệu đô-la cho lương quản lý và chi phí cho bộ phận chức năng marketing; 3 triệu đô-la cho chi phí gián tiếp được phân bổ cho sản phẩm này (như chiết khấu, lãi vay, duy trì vận hành và

bảo hiểm). Tổng chi phí trong năm được ước tính là 50 triệu đô-la (45 triệu đô-la cho chi phí marketing + 5 triệu đô-la cho chi phí chung và hành chính).

- *Lợi nhuận ròng trước thuế* – lợi nhuận thu về sau khi trừ tất cả các chi phí. Lợi nhuận ròng trước thuế của HD ước tính đạt 12,5 triệu đô-la.

Nhìn chung, theo Bảng A2.1, HD hy vọng thu được lợi nhuận trên sản phẩm mới là 12,5 triệu đô-la trong năm 2017. Phải lưu ý rằng tỷ lệ phần trăm doanh thu mà mỗi thành phần của báo cáo kết quả kinh doanh đại diện được đưa ra ở cột bên phải. Các tỷ lệ phần trăm này được xác định bằng cách chia con số chi phí cho doanh thu thuần (nghĩa là chi phí marketing chiếm 36% doanh thu thuần (125 triệu đô-la) được xác định bằng 45 triệu đô-la). Có thể thấy, HD dự kiến tỷ suất hoàn vốn 10% trong năm đầu tiên sau khi ra mắt sản phẩm này.

Đo lường kết quả hoạt động marketing

Bây giờ hãy chuyển sang năm tiếp theo. Sản phẩm của HD đã có mặt trên thị trường được một năm và ban quản trị muốn đánh giá kết quả bán hàng và lợi nhuận của sản phẩm. Một cách để đánh giá kết quả này là tính toán các tỷ lệ thực hiện có được từ **báo cáo kết quả kinh doanh** của HD (hoặc **báo cáo thu nhập** hoặc **báo cáo hoạt động**).

Báo cáo kết quả kinh doanh (hoặc báo cáo thu nhập/báo cáo hoạt động)
Báo cáo cho thấy doanh thu thực tế trừ chi phí và lợi nhuận thuần cho một tổ chức, sản phẩm hoặc thương hiệu trong một giai đoạn lập kế hoạch cụ thể, thường là trong một năm.

Trong khi báo cáo kết quả kinh doanh dự kiến cho thấy kết quả tài chính *dự kiến*, báo cáo được đưa ra theo tỷ lệ phần trăm tại **Bảng A2.2** cho thấy kết quả tài chính *thực tế* của HD dựa trên doanh thu thực tế, giá vốn hàng bán và chi phí trong năm. Bằng cách so sánh báo cáo kết quả kinh doanh từ giai đoạn này sang giai đoạn tiếp theo, HD có thể đánh giá kết quả theo mục tiêu, phát hiện các xu hướng thuận lợi hoặc bất lợi và đưa ra biện pháp khắc phục phù hợp.

Báo cáo kết quả kinh doanh cho thấy HD thua lỗ 1 triệu đô-la thay vì tạo ra khoản lãi 12,5 triệu đô-la dự kiến trong bản dự toán. Tại sao lại như vậy? Một lý do rõ ràng là doanh thu thuần giảm 25 triệu đô-la so với doanh thu ước tính. Doanh thu thấp hơn được giải thích là chi phí biến đổi thấp hơn cùng các hoạt động marketing sản phẩm. Tuy nhiên, cả chi phí cố định và giá vốn hàng bán tính theo phần trăm doanh thu đều vượt quá kỳ vọng. Do đó, tỷ lệ lãi góp của sản phẩm là 21% thay vì 26% dự kiến. Nghĩa là, chi phí biến đổi chiếm 79% doanh thu (55% cho giá vốn hàng bán, 10% cho hoa hồng bán hàng, 10% cho cước vận chuyển và 4% cho các chiết khấu hợp tác). Hãy nhớ tỷ lệ lãi góp có thể được tính bằng cách lấy 1 trừ đi phần đó (1 – 0,79 = 0,21). Tổng chi phí cố định là 22 triệu đô-la, nhiều hơn 2 triệu đô-la so với dự kiến. Do đó, doanh số mà HD cần để hòa vốn với cơ cấu chi phí này có thể được tính theo công thức sau đây:

$$\text{Doanh số hòa vốn} = \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Lãi góp}} = \frac{22.000.000 \text{ đô-la}}{0,21} = 104.761.905 \text{ đô-la}$$

Nếu HD bán thêm được 5 triệu đô-la doanh số nữa thì công ty sẽ thu được lợi nhuận.

Mặc dù doanh số của HD giảm so với doanh số dự kiến, doanh số sản phẩm này của toàn ngành cũng giảm. Tổng doanh số của ngành chỉ đạt 2,5 tỷ đô-la. Điều đó có nghĩa là thị phần của HD là 4% (100 triệu đô-la/2,5 tỷ đô-la = 0,04 = 4%), cao hơn dự kiến.

Do đó, HD đạt được thị phần cao hơn kỳ vọng nhưng doanh số chung của thị trường không cao như ước tính.

Phân tích các tỷ lệ

Thị phần
Doanh số bán hàng của công ty chia cho tổng doanh số của thị trường.

Báo cáo kết quả kinh doanh cung cấp các số liệu cần thiết để tính toán các **tỷ lệ hoạt động** quan trọng – tỷ lệ về các chỉ tiêu doanh thu thuần lựa chọn sử dụng trong báo cáo kết quả hoạt động. Các tỷ lệ này cho

BẢNG A2.2 Báo cáo kết quả kinh doanh cho kỳ kinh doanh 12 tháng, kết thúc vào ngày 31/12/2017 (đô-la)

% Doanh số			
Doanh thu thuần		100.000.000	100%
Giá vốn hàng bán		55.000.000	55%
Lãi gộp		45.000.000	45%
Chi phí marketing			
Chi phí bán hàng	15.000.000		
Chi phí quảng bá	14.000.000		
Phí vận chuyển hàng hóa	10.000.000	39.000.000	39%
Chi phí chung và chi phí hành chính			
Lương và chi phí quản lý	2.000.000		
Chi phí chung gián tiếp	5.000.000	7.000.000	7%
Lợi nhuận ròng trước thuế thu nhập		-1.000.000	-1 %

phép người làm marketing so sánh hiệu suất hoạt động của công ty trong một năm với năm trước (hoặc với tiêu chuẩn ngành và hiệu suất của công ty đối thủ trong năm đó). Các tỷ lệ hoạt động được áp dụng phổ biến nhất là tỷ lệ lãi gộp, tỷ lệ lợi nhuận ròng và tỷ lệ chi phí vận hành. Hệ số vòng quay hàng tồn kho và tỷ suất hoàn vốn đầu tư (ROI) thường được sử dụng để đo lường hiệu quả quản lý và tính hiệu lực.

Tỷ lệ hoạt động
Tỷ lệ về các chỉ tiêu doanh thu thuần lựa chọn sử dụng trong báo cáo kết quả hoạt động.

Tỷ lệ lãi gộp
Tỷ lệ phần trăm doanh thu thuần còn lại sau khi trừ đi giá vốn hàng bán – được tính bằng cách chia tỷ suất lợi nhuận gộp cho doanh thu thuần.

Tỷ suất lợi nhuận ròng
Tỷ lệ phần trăm lợi nhuận trên mỗi đồng doanh thu – được tính bằng cách chia lợi nhuận ròng cho doanh thu thuần.

Tỷ lệ lãi gộp cho thấy tỷ lệ phần trăm của doanh thu thuần còn lại sau khi trừ đi giá vốn hàng bán có thể đóng góp vào bù đắp chi phí vận hành và lợi nhuận trước thuế. Tỷ lệ này càng cao thì công ty càng có nhiều tiền để bù đắp chi phí và tạo ra lợi nhuận. Tỷ lệ lãi gộp của HD là 45%:

$$\text{Tỷ lệ lãi gộp} = \frac{\text{Lợi nhuận gộp}}{\text{Doanh thu thuần}} = \frac{45.000.000 \text{ đô-la}}{100.000.000 \text{ đô-la}} = 0{,}45 = 45\%$$

Hãy lưu ý rằng tỷ lệ phần trăm này thấp hơn so với ước tính và được quan sát dễ dàng trong tỷ lệ phần trăm của cột bán hàng trong Bảng A2.2. Việc ghi rõ các khoản mục trong báo cáo kết quả kinh doanh theo tỷ lệ doanh thu cho phép nhà quản lý nhanh chóng phát hiện ra những thay đổi bất thường về chi phí theo thời gian. Nếu có số liệu lịch sử về sản phẩm này và tỷ lệ này đã giảm, ban quản trị nên kiểm tra kỹ hơn để xác định lý do tại sao lợi nhuận của sản phẩm giảm (do doanh số hoặc giá bán giảm hay do tăng chi phí hay kết hợp cả hai). Trong trường hợp của HD, doanh thu thuần thấp hơn 25 triệu đô-la so với ước tính và giá vốn hàng bán cao hơn ước tính (55% thay vì ước tính 50%).

Tỷ suất lợi nhuận ròng cho biết tỷ lệ phần trăm lợi nhuận trên mỗi đồng doanh thu. Tỷ suất này được tính bằng cách chia lợi nhuận ròng cho doanh thu thuần:

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận ròng} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Doanh thu thuần}} = \frac{-1.000.000 \text{ đô-la}}{100.000.000 \text{ đô-la}} = -0{,}01 = -1{,}0\%$$

Tỷ lệ này có thể thấy ở cột tỷ lệ doanh thu. Sản phẩm mới của HD đã thu về mức lợi nhuận âm trong năm đầu tiên, tình hình không được tốt như dự kiến trước khi sản phẩm ra mắt, với mức nhuận ròng trước thuế ước tính đạt hơn 12 triệu đô-la. Trong phần sau của phụ lục này, chúng ta sẽ thảo luận về các phân tích sâu hơn mà nhà quản lý marketing nên tiến hành để bảo vệ sản phẩm.

Tỷ lệ chi phí vận hành
Phần tỷ lệ doanh thu thuần bù đắp cho chi phí vận hành, được tính bằng cách lấy tổng chi phí chia cho doanh thu thuần.

Tỷ lệ chi phí vận hành cho thấy tỷ lệ doanh thu thuần bù đắp cho chi phí vận hành. Chi phí vận hành bao gồm chi phí marketing và các chi phí khác không liên quan trực tiếp đến hoạt động marketing sản phẩm, ví dụ như phần chi phí quản lý gián tiếp được phân bổ cho sản phẩm. Nó được tính bằng công thức sau:

$$\text{Tỷ lệ chi phí vận hành} = \frac{\text{Tổng chi phí}}{\text{Doanh thu thuần}} = \frac{46.000.000 \text{ đô-la}}{100.000.000 \text{ đô-la}} = 0{,}46 = 46\%$$

Tỷ lệ này cũng có thể được xác định nhanh chóng từ cột phần trăm doanh thu trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh bằng cách thêm tỷ lệ phần trăm cho chi phí marketing, chi phí quản lý và chi phí chung (39% + 7%). Do đó, 46 xu của từng đô-la bán hàng sử dụng để bù đắp cho chi phí vận hành. Mặc dù HD muốn tỷ lệ này càng thấp càng tốt và 46% không phải là con số đáng báo động, nhưng điều đáng quan tâm là liệu nó đang tăng lên hay giảm đi theo thời gian.

Một tỷ lệ hữu ích khác là **hệ số vòng quay hàng tồn kho** (còn được gọi là **tỷ lệ quay vòng hàng hóa** cho các đại lý). Hệ số vòng quay hàng tồn kho là số lần hàng tồn kho quay vòng hoặc được bán trong một khoảng thời gian cụ thể (thường là trong một năm). Hệ số này cho biết công ty đang quay vòng luân chuyển hàng tồn kho trong tổ chức nhanh như thế nào. Hệ số cao hơn cho thấy các khoản đầu tư thấp hơn vào hàng tồn kho, do đó hãng tự do đổ tiền vào các khoản đầu tư khác. Hệ số này có thể được tính trên chi phí, giá bán hoặc đơn giá. Công thức tính dựa trên chi phí là:

Hệ số vòng quay hàng tồn kho (tỷ lệ quay vòng hàng hóa)
Số lần hàng tồn kho quay vòng hoặc được bán trong một khoảng thời gian cụ thể (thường là trong một năm) – được tính dựa trên chi phí, giá bán hoặc đơn vị.

$$\text{Hệ số vòng quay hàng tồn kho} = \frac{\text{Giá vốn hàng bán}}{\text{Giá trị kho hàng bình quân theo giá vốn}}$$

Giả sử hàng tồn kho ở đầu kỳ và kết thúc ở cuối kỳ của HD lần lượt là 30 triệu đô-la và 20 triệu đô-la, hệ số vòng quay hàng tồn kho là:

$$\text{Hệ số vòng quay hàng tồn kho} = \frac{\text{55.000.000 đô-la}}{\text{(30.000.000 đô-la + 20.000.000 đô-la)/2}} = \frac{\text{55.000.000 đô-la}}{\text{25.000.000 đô-la}} = 2{,}2$$

Điều này nghĩa là, hàng tồn kho của HD đã luân chuyển được 2,2 vòng trong năm 2017. Thông thường, tỷ lệ doanh thu càng cao, hiệu quả quản lý và lợi nhuận của công ty càng cao. Tuy nhiên, tỷ lệ này cần phải so sánh với mức trung bình của ngành, tỷ lệ của đối thủ cạnh tranh và hiệu suất trong quá khứ để xác định xem HD có đang hoạt động tốt hay không. Một đối thủ cạnh tranh có doanh số tương tự nhưng vòng quay hàng tồn kho cao hơn sẽ có ít nguồn lực bị lưu kho hơn, nhờ đó có thể đầu tư nguồn lực sang lĩnh vực khác.

Các công ty thường xuyên áp dụng **tỷ suất hoàn vốn (ROI)** để đo lường hiệu lực và hiệu quả quản lý. Đối với HD, ROI là tỷ lệ lợi nhuận ròng trên tổng đầu tư cần thiết để sản xuất sản phẩm mới. Khoản đầu tư này bao gồm đầu tư vốn vào đất đai, nhà cửa và thiết bị (trong ví dụ này, 10 triệu đô-la ban đầu để tân trang lại nhà máy sản xuất) cộng với chi phí tồn kho (hàng tồn kho trung bình của HD là 25 triệu đô-la), tổng là 35 triệu đô-la. Do đó, ROI của công ty cho sản phẩm này là:

$$\text{Tỷ suất hoàn vốn} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng trước thuế}}{\text{Tổng đầu tư}} = \frac{-1.000.000 \text{ đô-la}}{35.000.000 \text{ đô-la}} = -0,286 = 2,86\%$$

Tỷ suất hoàn vốn (ROI) Một phép đo hiệu lực và hiệu quả quản lý – được đo bằng lợi nhuận ròng trước thuế chia cho tổng đầu tư.

ROI thường được sử dụng để so sánh các lựa chọn thay thế và mức ROI (+) được kỳ vọng. Lựa chọn với ROI cao nhất được ưu tiên so với các lựa chọn khác. HD cần được quan tâm với ROI hiện thực hóa. Rõ ràng, công ty có thể tăng ROI, tức là tăng lợi nhuận ròng bằng cách giảm chi phí. Một cách khác là giảm khoản đầu tư, có lẽ bằng cách đầu tư ít hơn vào hàng tồn kho và luân chuyển thường xuyên hơn.

Thước đo lợi nhuận của hoạt động marketing

Với kết quả tài chính nêu trên, bạn có thể cho rằng công ty HD nên từ bỏ sản phẩm mới này. Nhưng người làm marketing có thể đưa ra lập luận nào để giữ lại hoặc từ bỏ sản phẩm này? Các lý lẽ rõ ràng cho việc loại bỏ sản phẩm là doanh số năm đầu tiên thấp hơn mức dự kiến và sản phẩm bị lỗ, dẫn đến lợi tức đầu tư âm.

Vậy chuyện gì sẽ xảy ra nếu HD loại bỏ sản phẩm này? Đáng ngạc nhiên, nếu công ty loại bỏ sản phẩm này, lợi nhuận của toàn bộ công ty sẽ giảm 4 triệu đô-la! Tại sao chuyện này lại xảy ra? Các nhà quản lý marketing cần xem xét kỹ những con số trong báo cáo kết quả kinh doanh để xác định *phần đóng góp marketing ròng* cho sản phẩm này. Trong trường hợp của HD, phần đóng góp marketing ròng cho sản phẩm là 4 triệu đô-la và nếu công ty từ bỏ sản phẩm này, đóng góp đó cũng sẽ biến mất. Chúng ta hãy xem xét kỹ hơn về khái niệm này để minh họa cách các nhà quản lý marketing có thể đánh giá và bảo vệ các chiến lược và chương trình marketing của họ.

Đóng góp marketing ròng

Đóng góp marketing ròng (NMC), cùng với các số liệu marketing khác có được từ hoạt động marketing, là thước đo lợi nhuận từ hoạt động *marketing.* Nó chỉ gồm các phần lợi nhuận được mang lại từ hoạt động marketing. Trong khi tính toán lợi nhuận ròng trước thuế từ báo cáo lỗ lãi đã bao gồm chi phí hoạt động nhưng không bao gồm chi phí marketing, NMC lại không có. Khi tham khảo lại báo cáo lãi lỗ của HD được đưa ra trong Bảng A2.2, chúng ta có thể tính toán đóng góp marketing ròng cho sản phẩm như sau:

NMC = Doanh thu thuần – Giá vốn hàng bán – Chi phí marketing

= 100 triệu đô-la – 55 triệu đô-la – 41 triệu đô-la = 4 triệu đô-la

Chi phí marketing bao gồm chi phí bán hàng (15 triệu đô-la), chi phí quảng bá (14

triệu đô-la), chi phí vận chuyển hàng hóa (10 triệu đô-la); chi phí quản lý và chi phí chức năng marketing (2 triệu đô-la), tổng cộng là 41 triệu đô-la.

Đóng góp marketing ròng (NMC)
Một thước đo lợi nhuận từ hoạt động marketing chỉ gồm các phần lợi nhuận được mang lại từ hoạt động marketing.

Do đó, sản phẩm thực sự đóng góp 4 triệu đô-la vào lợi nhuận của HD. Chính 5 triệu đô-la chi phí gián tiếp được phân bổ cho sản phẩm này đã tạo ra lợi nhuận âm. Hơn nữa, khoản tiền được phân bổ là 2 triệu đô-la lớn hơn so với ước tính trong báo cáo kết quả kinh doanh dự kiến. Thực tế, nếu chỉ phân bổ số tiền ước tính, sản phẩm sẽ thu được lợi nhuận 1 triệu đô-la thay vì mất 1 triệu đô-la. Nếu HD loại bỏ sản phẩm, 5 triệu đô-la chi phí cố định sẽ không biến mất – đơn giản là chi phí này sẽ phải được phân bổ ở nơi khác. Tuy nhiên, 4 triệu đô-la của đóng góp marketing ròng *sẽ* bốc hơi.

Tỷ suất hoàn vốn từ hoạt động bán hàng và đầu tư

Để hiểu rõ hơn về tác động lợi nhuận của chiến lược marketing, chúng ta sẽ xem xét hai công cụ đo lường hiệu quả marketing – *tỷ suất lợi nhuận từ marketing trên doanh thu* (ROS marketing) và *tỷ suất hoàn vốn đầu tư từ marketing* (ROI marketing).[iv]

Tỷ suất lợi nhuận từ marketing trên doanh thu (hoặc **ROS marketing**) cho thấy tỷ lệ lợi nhuận ròng do hoạt động marketing mang lại trong tổng doanh thu thuần. Đối với sản phẩm của chúng ta, ROS sẽ là:

$$\text{ROS marketing} = \frac{\text{Đóng góp marketing ròng}}{\text{Doanh thu thuần}} = \frac{4.000.000 \text{ đô-la}}{100.000.000 \text{ đô-la}} = 0{,}04 = 4\%$$

Như vậy, cứ mỗi 100 đô-la doanh thu thuần, có 4 đô-la lợi nhuận được đóng góp bởi hoạt động marketing. Doanh nghiệp kỳ vọng vào ROS marketing cao. Nhưng để đánh giá xem đây có phải mức hiệu suất tốt hay không, công ty phải so sánh con số này với các mức ROS marketing trước đó của sản phẩm, ROS của các sản phẩm khác trong danh mục đầu tư của công ty và ROS của các sản phẩm cạnh tranh.

Tỷ suất hoàn vốn đầu tư từ marketing (hoặc **ROI marketing**) đo lường năng suất của hoạt động đầu tư cho marketing. Trong trường hợp của công ty HD, khoản đầu tư vào hoạt động marketing được thể hiện tương đương 41 triệu đô-la trong tổng chi phí. Do đó, ROI marketing sẽ là:

$$\text{ROI marketing} = \frac{\text{Đóng góp marketing ròng}}{\text{Chi phí marketing}} = \frac{4.000.000 \text{ đô-la}}{41.000.000 \text{ đô-la}} = 0{,}0976 = 9{,}76\%$$

Như với ROS marketing, công ty kỳ vọng giá trị cao, nhưng con số này cần được so

Lợi nhuận từ marketing trên doanh thu (hoặc ROS marketing)
Tỷ lệ lợi nhuận ròng do hoạt động marketing mang lại trong tổng doanh thu thuần – được tính bằng phần đóng góp marketing ròng chia cho doanh thu thuần.

Tỷ suất hoàn vốn đầu tư từ marketing (hoặc ROI marketing)
Đo lường năng suất của hoạt động đầu tư cho marketing – được tính bằng cách chia phần đóng góp marketing ròng cho chi phí marketing.

sánh với các mức trước đây của sản phẩm cụ thể và với ROI marketing của sản phẩm cạnh tranh. Lưu ý từ phương trình này rằng ROI marketing có thể lớn hơn 100%. Điều này có thể đạt được bằng cách tạo đóng góp marketing ròng cao hơn và/hoặc tổng chi phí marketing thấp hơn.

Trong phần này, chúng ta ước tính tiềm năng thị trường và doanh số, phát triển báo cáo kết quả kinh doanh và kiểm tra các phương pháp tài chính về hiệu suất. Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ thảo luận về các phương pháp để phân tích tác động của những chiến lược marketing đa dạng khác nhau. Tuy nhiên, trước khi chuyển sang những phân tích đó, hãy hoàn thành các bài tập định lượng khác dưới đây để giúp bạn áp dụng những kiến thức đã học vào các tình huống khác.

Bài tập Marketing qua các con số 2

2.1 Xác định tiềm năng thị trường cho một sản phẩm có 20 triệu người mua tiềm năng tiêu thụ trung bình 2 sản phẩm/năm và mức giá trung bình là 50 đô-la. Công ty phải bán bao nhiêu sản phẩm nếu muốn đạt 10% thị phần này?

2.2 Xây dựng một báo cáo kết quả kinh doanh cho chi nhánh Westgate của North Industries. Chi nhánh này sản xuất thiết bị chiếu sáng bán cho người tiêu dùng thông qua các cửa hàng đồ gỗ và đồ gia dụng cải tiến. Giá vốn hàng bán chiếm 40% doanh thu thuần. Chi phí marketing bao gồm chi phí bán hàng, chi phí quảng bá và phí vận chuyển hàng hóa. Chi phí bán hàng bao gồm tiền lương bán hàng tổng cộng 3 triệu đô-la/năm và hoa hồng bán hàng (5% doanh thu). Năm ngoái công ty đã chi 3 triệu đô-la cho quảng cáo và 10% doanh thu chi cho phí vận chuyển. Các chi phí khác bao gồm 2 triệu đô-la cho tiền lương quản lý và chi phí cho bộ phận chức năng marketing, 3 triệu đô-la cho chi phí gián tiếp được phân bổ cho chi nhánh này.

a. Xây dựng báo cáo kết quả kinh doanh nếu doanh thu thuần đạt 20 triệu đô-la vào năm ngoái.

b. Phát triển báo cáo kết quả kinh doanh nếu doanh thu thuần đạt 40 triệu đô-la vào năm ngoái.

c. Tính doanh số hòa vốn của Westgate.

2.3 Sử dụng báo cáo kết quả kinh doanh mà bạn đã phát triển trong câu hỏi 2.2b và giả sử rằng hàng tồn kho đầu kỳ của Westgate là 11 triệu đô-la, hàng tồn kho cuối kỳ là 7 triệu đô-la và tổng mức đầu tư là 20 triệu đô-la bao gồm cả hàng tồn kho, hãy xác định các yếu tố sau đây:

a. Tỷ lệ tổng lợi nhuận

b. Tỷ lệ lợi nhuận ròng

c. Tỷ lệ chi phí vận hành

d. Hệ số vòng quay hàng tồn kho

e. Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)

f. Đóng góp marketing ròng

g. Tỷ suất lợi nhuận marketing trên doanh thu (ROS marketing)

h. Tỷ suất hoàn vốn đầu tư từ marketing (ROI marketing)

i. Chi nhánh Westgate hoạt động có tốt không? Hãy giải thích câu trả lời của bạn.

PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH CỦA CÁC CHIẾN THUẬT MARKETING

Mặc dù hiệu suất lợi nhuận năm đầu tiên cho sản phẩm mới của HD thấp hơn kỳ vọng, ban quản trị nhận thấy thị trường hấp dẫn này có cơ hội tăng trưởng tuyệt vời. Mặc dù doanh số bán sản phẩm của HD thấp hơn dự kiến ban đầu, nhưng các con số này không phải là không hợp lý với quy mô của thị trường hiện tại. Do đó, HD muốn khám phá các chiến thuật marketing mới để giúp phát triển thị trường cho sản phẩm này và tăng doanh số cho công ty.

Ví dụ, công ty có thể tăng quảng cáo để thúc đẩy nhận thức cao hơn về sản phẩm mới và danh mục sản phẩm. Công ty có thể thêm nhân viên bán hàng để đảm bảo phân phối sản phẩm nhiều hơn. Công ty có thể giảm giá để nhiều người tiêu dùng có thể mua sản phẩm của họ. Cuối cùng, để mở rộng thị trường, công ty có thể giới thiệu một mô hình định giá thấp bên cạnh mức chào giá cao ban đầu. Trước khi tiến hành bất kỳ chiến thuật nào, công ty phải phân tích ý nghĩa tài chính của từng chiến thuật.

Tăng chi phí quảng cáo

HD đang xem xét tăng cường quảng cáo để nhiều người tiêu dùng biết đến lợi ích của sản phẩm này nói chung và thương hiệu của họ nói riêng. Điều gì sẽ xảy ra nếu các nhân viên marketing của công ty đề xuất tăng quảng cáo trên phạm vi quốc gia lên 50%, đến mức 15 triệu đô-la (giả sử không có thay đổi trong cơ cấu chi tiêu truyền thông)? Điều này thể hiện sự gia tăng chi phí cố định là 5 triệu đô-la. Công ty cần tăng lên mức doanh số nào để hòa vốn với mức chi phí cố định 5 triệu đô-la?

Một phương pháp nhanh chóng để trả lời câu hỏi này là chia mức tăng chi phí cố định cho lãi đóng góp mà chúng ta đã tính trong phần phân tích ở trước là 21%:

$$\text{Tăng doanh số} = \frac{\text{Tăng chi phí cố định}}{\text{Tỷ lệ lãi đóng góp}} = \frac{5.000.000 \text{ đô-la}}{0{,}21} = 23.809.524 \text{ đô-la}$$

Do đó, chi phí quảng cáo tăng 50% phải tạo ra mức tăng doanh thu gần 24 triệu đô-la để đạt được điểm hòa vốn. Mức tăng doanh thu 24 triệu đô-la đó tương đương với gần 1% thị phần (1% trên tổng số 2,5 tỷ đô-la tổng thị trường tương đương 25 triệu đô-la). Nghĩa là, để hòa vốn bằng cách tăng chi phí quảng cáo, công ty HD sẽ phải tăng thị phần từ 4% lên 4,95% (123.809.524 đô-la/2,5 tỷ đô-la = 0,0495 hoặc 4,95% thị phần). Tất cả con số này giả định rằng tổng thị trường sẽ không tăng trưởng, giả định này có thể hoặc không phải một giả định hợp lý.

Tăng sự bao phủ của mạng lưới phân phối

Công ty cũng muốn cân nhắc việc thuê thêm nhân viên bán hàng để thu hút các nhà bán lẻ mới và tăng cường phân phối thông qua nhiều cửa hàng hơn. Mặc dù công ty bán trực tiếp cho các nhà bán buôn, đại diện bán hàng của hãng kêu gọi các nhà bán lẻ thực hiện những chức năng khác ngoài bán hàng, ví dụ như đào tạo nhân viên bán hàng. Hiện tại, công ty sử dụng 60 đại diện bán hàng, đây là những nhân sự có mức lương trung bình 50.000 đô-la cộng với 10% hoa hồng doanh số. Sản phẩm hiện tại được bán cho người tiêu dùng thông qua 1.875 cửa hàng bán lẻ. Giả sử công ty muốn nâng số lượng cửa hàng đó lên 2.500, tăng thêm 625 cửa hàng bán lẻ. Công ty cần bao nhiêu nhân viên bán hàng và phải đạt doanh số bao nhiêu để hòa vốn với chi phí tăng?

Phương pháp khối lượng công việc
Cách tiếp cận để xác định quy mô lực lượng bán hàng dựa trên khối lượng công việc và thời gian cần thiết để bán hàng.

Một phương pháp để xác định quy mô lực lượng bán hàng của công ty là **phương pháp khối lượng công việc**. Phương pháp khối lượng công việc sử dụng công thức sau đây để xác định quy mô lực lượng bán hàng:

$$NS = \frac{NC \times FC \times LC}{TA}$$

Trong đó:

NS = Số lượng nhân viên bán hàng

NC = Số lượng khách hàng

FC = Tần suất trung bình các cuộc gọi của khách hàng trên mỗi khách hàng

LC = Thời lượng trung bình các cuộc gọi của khách hàng

TA = Thời gian một nhân viên bán hàng trung bình sử dụng để thực hiện hoạt động bán hàng mỗi năm

Đại diện bán hàng của công ty thường đến gặp các khách hàng trung bình 20 lần/năm và mất khoảng 2 giờ/lần gặp gỡ khách hàng. Mặc dù mỗi đại diện bán hàng làm việc 2.000 giờ/năm (50 tuần/năm x 40 giờ/tuần), họ dành khoảng 15 giờ/tuần cho các hoạt động không phải bán hàng, chẳng hạn như công việc hành chính và di chuyển. Do đó, thời gian bán hàng trung bình hàng năm trên từng đại diện bán hàng một năm là 1.250 giờ (50 tuần x 25 giờ/tuần). Bây giờ chúng ta có thể tính toán được công ty cần bao nhiêu đại diện bán hàng để làm việc trên 2.500 cửa hàng bán lẻ dự kiến:

$$NS = \frac{2.500 \times 20 \times 2}{1.250} = 80 \text{ nhân viên bán hàng}$$

Do đó, công ty cần thuê thêm 20 nhân viên bán hàng. Chi phí để thuê các đại diện này sẽ là 1 triệu đô-la (20 nhân viên bán hàng x 50.000 đô-la/người).

Công ty sẽ yêu cầu thực hiện hoạt động nào để tăng doanh số nhằm đạt được điểm hòa vốn với mức tăng chi phí cố định này? Mức hoa hồng 10% đã được tính vào phần lãi góp, vì vậy phần lãi góp không đổi ở mức 21%. Do đó, việc tăng doanh số cần thiết để bù cho việc tăng chi phí cố định này có thể được tính theo công thức sau:

$$\text{Tăng doanh số} = \frac{\text{Tăng chi phí cố định}}{\text{Lãi góp}} = \frac{1.000.000 \text{ đô-la}}{0,21} = 4.761.905 \text{ đô-la}$$

Điều này nghĩa là, doanh thu của công ty phải tăng gần 5 triệu đô-la để hòa vốn bằng chiến thuật này. Vì vậy, công ty cần mở bao nhiêu cửa hàng bán lẻ mới để đảm bảo cho sự gia tăng doanh số này? Doanh thu trung bình được tạo ra trên mỗi cửa hàng hiện tại là 53.333 đô-la (doanh thu 100 triệu đô-la chia cho 1.875 cửa hàng bán lẻ). Để đạt được mức tăng doanh số gần 5 triệu đô-la, mức cần thiết để hòa vốn, công ty sẽ cần khoảng 90 cửa hàng bán lẻ mới (4.761.905 đô-la/53.333 đô-la = 89,3 cửa hàng bán lẻ), hoặc khoảng 4,5 cửa hàng bán lẻ mới trên một đại diện bán hàng. Hiện tại, các đại diện phụ trách khoảng 31 cửa hàng (1.875 cửa hàng bán lẻ/60 đại diện), điều này dường như rất hợp lý.

Giảm giá

Công ty cũng đang cân nhắc giảm giá để tăng doanh thu bán hàng thông qua tăng sản lượng. Nghiên cứu của công ty đã chỉ ra rằng lượng cầu đối với hầu hết các loại sản phẩm điện tử tiêu dùng có tính co giãn – nghĩa là tỷ lệ tăng về cầu lớn hơn tỷ lệ giảm giá.

Vậy công ty cần tăng doanh số bao nhiêu để hòa vốn khi giảm giá 10%? Tức là công ty cần tăng doanh số bao nhiêu để duy trì tổng mức đóng góp mà họ đã thực hiện với mức giá cao hơn? Tổng mức đóng góp hiện tại có thể được xác định bằng cách nhân tỷ lệ lãi góp với tổng doanh số:[V]

Tổng mức đóng góp = Tỷ lệ lãi góp x Doanh số = 0,21 x 100 triệu đô-la
= 21 triệu đô-la

Thay đổi giá dẫn đến thay đổi trong mức đóng góp trên một sản phẩm và tỷ lệ lãi góp. Hãy lưu ý rằng con số tỷ lệ lãi góp 21% dựa trên chi phí biến đổi chiếm 79% doanh số. Do đó, chi phí biến đổi đơn vị có thể được xác định bằng cách nhân giá gốc với tỷ lệ phần trăm này: 168 đô-la x 0,79 = 132,72 đô-la/sản phẩm. Nếu giá giảm 10%, giá mới là 151,20 đô-la. Tuy nhiên, chi phí biến đổi không thay đổi chỉ vì giá giảm, do đó mức đóng góp trên một sản phẩm và tỷ lệ lãi góp giảm như sau:

	Cũ	Mới (giảm 10%)
Giá	168 đô-la	151,20 đô-la
– Chi phí biến đổi của sản phẩm	132,72 đô-la	132,2 đô-la
= Mức đóng góp trên một sản phẩm	35,28 đô-la	18,48 đô-la
Tỷ lệ lãi góp	35,28 đô-la /168 đô-la = 0,21 hoặc 21%	18,48 đô-la /151,20 đô-la = 0,12 hoặc 12%

Vì vậy, việc giảm giá 10% dẫn đến giảm tỷ lệ lãi góp từ 21% xuống 12%.[vi] Để xác định mức doanh số cần thiết để hòa vốn với mức giảm giá này, chúng ta tính toán mức doanh số phải đạt được ở mức tỷ lệ lãi góp mới để đạt được tổng mức đóng góp ban đầu là 21 triệu đô-la:

Tỷ lệ lãi góp mới x Doanh thu mới = Tổng mức đóng góp gốc

Vậy thì:

$$\text{Doanh thu mới} = \frac{\text{Mức đóng góp ban đầu}}{\text{Tỷ lệ lãi góp mới}} = \frac{\text{21.000.000 đô-la}}{0,12} = \text{175.000.000 đô-la}$$

Do đó, doanh số phải tăng thêm 75 triệu đô-la (175 triệu đô-la – 100 triệu đô-la) chỉ để bù đắp cho việc giảm giá 10%. Điều này nghĩa là công ty phải tăng thị phần lên 7% (175 triệu đô-la/2,5 tỷ đô-la) để đạt được mức lợi nhuận hiện tại (giả sử tổng doanh thu toàn thị trường không tăng). Nhà quản lý marketing phải đánh giá liệu đây có phải là một mục tiêu kinh doanh hợp lý hay không.

Mở rộng dòng sản phẩm

Là một lựa chọn cuối cùng, công ty HD đang cân nhắc mở rộng dòng sản phẩm của mình bằng cách tạo ra một mẫu sản phẩm mới được định giá thấp hơn. Tất nhiên, sản

phẩm mới với mức giá thấp hơn sẽ lấy một phần doanh thu từ mẫu sản phẩm giá cao. Hành vi này được gọi là hiện tượng **tự tước đoạt doanh thu** – tình huống trong đó một sản phẩm được một công ty kinh doanh đã chiếm một phần doanh số của các sản phẩm khác của họ. Nếu sản phẩm mới có mức đóng góp thấp hơn sản phẩm ban đầu, tổng mức đóng góp của công ty sẽ giảm trên doanh thu tự tước đoạt. Tuy nhiên, nếu sản phẩm mới có thể tạo ra đủ sản lượng mới, điều này rất đáng để cân nhắc.

Để đánh giá hiện tượng tự tước đoạt doanh thu, công ty phải cân nhắc sự gia tăng mức đóng góp nhờ kinh doanh cả hai sản phẩm. Hãy ghi nhớ trong phân tích trước đây, chúng ta đã xác định rằng chi phí biến đổi đơn vị là 132,72 đô-la và lãi góp đơn vị chỉ hơn 35 đô-la. Giả sử chi phí vẫn giữ nguyên trong năm tới, công ty có thể kỳ vọng nhận được khoản đóng góp trên mỗi sản phẩm là xấp xỉ 35 đô-la/sản phẩm ban đầu được chào bán.

Giả sử mẫu sản phẩm đầu tiên được công ty cung cấp được gọi là HD1 và mẫu sản phẩm mới định giá thấp hơn được gọi là HD2. HD2 sẽ tiến hành bán lẻ với mức giá 250 đô-la và các đại lý sẽ có tỷ lệ phần trăm giá cộng chi phí tương tự như với mô hình giá cao hơn. Do đó, giá bán buôn của HD2 sẽ là 140 đô-la như sau:

Giá bán lẻ:	250 đô-la
trừ đi lợi nhuận bán lẻ (30%):	- 75 đô-la
Chi phí bán lẻ/giá bán buôn:	175 đô-la
trừ đi lợi nhuận bán buôn (20%):	- 35 đô-la
Chi phí bán buôn/giá của HD	140 đô-la

Nếu chi phí biến đổi của HD2 được ước tính là 120 đô-la, thì mức đóng góp của từng đơn vị sẽ bằng 20 đô-la (140 đô-la – 120 đô-la = 20 đô-la). Điều đó có nghĩa là với từng sản phẩm HD2 đã giành doanh thu từ HD1, công ty sẽ mất 15 đô-la đóng góp vào chi phí cố định và lợi nhuận (nghĩa là mức đóng góp của HD2 – mức đóng góp của HD1 = 20 đô-la – 35 đô-la = –15 đô-la). Bạn có thể kết luận rằng công ty không nên theo đuổi chiến thuật này bởi vì nguy cơ công ty sẽ phát triển kém hơn nếu giới thiệu mẫu sản phẩm định giá thấp hơn. Tuy nhiên, nếu HD2 thu được đủ doanh số *bổ sung*, công ty sẽ phát triển tốt hơn mặc dù một số phần doanh thu HD1 đã bị mất. Công ty phải xem xét những vấn đề sẽ xảy ra với *tổng* mức đóng góp, trong đó yêu cầu ước tính doanh số cho cả hai sản phẩm.

Lúc đầu, công ty ước tính doanh số HD1 trong năm tới sẽ là 600.000 sản phẩm. Tuy nhiên, với sự ra mắt của HD2, giờ đây họ ước tính 200.000 trong mức doanh số đó sẽ bị chuyển cho sản phẩm mới. Nếu chỉ bán 200.000 sản phẩm HD2 mới (tất cả phần bị tước đoạt của HD1), công ty sẽ mất tổng cộng 3 triệu đô-la phần đóng góp (200.000 sản phẩm x –15 đô-la = –3 triệu đô-la) – đây không phải là kết quả kinh doanh tốt.

Hiện tượng tự tước đoạt doanh thu
Tình huống giảm khối lượng bán hàng, doanh thu bán hàng hoặc thị phần của một sản phẩm do giới thiệu một sản phẩm mới của cùng một nhà sản xuất.

Tuy nhiên, công ty ước tính rằng HD2 sẽ mất đi doanh số 200.000 nhưng tăng *thêm* doanh số 500.000 đơn vị. Do đó, mức đóng góp tăng thêm của HD2 sẽ là 10 triệu đô-la (tức là 500.000 đơn vị sản phẩm x 20 đô-la/đơn vị sản phẩm = 10 triệu đô-la). Như vậy, công ty sẽ thu được 7 triệu đô-la trong tổng mức đóng góp nhờ việc ra mắt HD2.

Bảng sau đây so sánh tổng đóng góp của công ty khi có và không có sự ra đời của HD2:

	Tính riêng HD1	**HD1 và HD2**
Đóng góp của HD1	600.000 đơn vị x 35 đô-la = 21.000.000 đô-la	400.000 đơn vị x 35 đô-la = 14.000.000 đô-la
Đóng góp của HD2	0	700.000 đơn vị x 20 đô-la = 14.000.000 đô-la
Tổng đóng góp	21.000.000 đô-la	28.000.000 đô-la

Sự chênh lệch trong tổng đóng góp là 7 triệu đô-la (28 triệu đô-la – 21 triệu đô-la). Dựa trên phân tích này, công ty nên giới thiệu mô hình HD2 vì nó mang lại sự đóng góp tích cực. Tuy nhiên, nếu chi phí cố định tăng lên hơn 7 triệu đô-la do giới thiệu sản phẩm này, hiệu ứng toàn phần sẽ là âm và HD không nên áp dụng chiến thuật này.

Bây giờ bạn đã hiểu cách hoạt động của các khái niệm phân tích chiến thuật marketing này khi lựa chọn giới thiệu một sản phẩm mới của công ty HD. Dưới đây là một số bài tập để bạn áp dụng những gì đã học được trong phần này vào các bối cảnh khác.

Bài tập Marketing qua các con số 3

3.1 Công ty Alliance bán đèn đốt bằng gas cho người tiêu dùng thông qua các cửa hàng bán lẻ. Tổng doanh số trong ngành cho thị trường liên quan của Alliance năm ngoái là 100 triệu đô-la, trong đó doanh số của Alliance chiếm 5%. Tỷ lệ lãi góp là 25%. Lực lượng bán hàng của Alliance kêu gọi các cửa hàng bán lẻ và mỗi đại diện bán hàng kiếm được 50.000 đô-la mỗi năm cộng với 1% hoa hồng tổng doanh số. Các nhà bán lẻ nhận được 40% lợi nhuận trên giá bán và đạt mức doanh thu trung bình 10.000 đô-la cho mỗi cửa hàng của Alliance.

a. Giám đốc marketing đã đề nghị tăng quảng cáo tới người tiêu dùng thêm 200.000 đô-la. Doanh số sẽ cần tăng thêm bao nhiêu để bù đắp cho khoản chi này? Điều này thể hiện thị phần nói chung tăng thế nào?

b. Một gợi ý khác là thuê thêm 2 đại diện bán hàng để có thêm nhà bán lẻ mới cho người tiêu dùng. Cần thêm bao nhiêu cửa hàng bán lẻ mới để bù đắp chi phí tăng thêm khi thêm 2 đại diện bán hàng?

c. Một gợi ý cuối cùng là giảm đồng loạt 10% trên giá bán. Cần tăng bao nhiêu doanh số để duy trì mức đóng góp hiện tại của Alliance? (Xem chú thích 13 để tính tỷ lệ lãi góp mới).

d. Bạn nghĩ rằng Alliance nên thực hiện theo gợi ý nào? Giải thích lựa chọn của bạn.

3.2 PepsiCo bán nước giải khát tại khoảng 400.000 cơ sở bán lẻ như siêu thị, cửa hàng giảm giá và cửa hàng tiện lợi. Đại diện bán hàng sẽ gọi điện đến mỗi cửa hàng bán lẻ hàng tuần, có nghĩa là mỗi cửa hàng nhận được cuộc gọi của một đại diện bán hàng 52 lần mỗi năm. Thời lượng trung bình của một cuộc gọi bán hàng là 75 phút (hoặc 1,25 giờ). Một nhân viên bán hàng trung bình làm việc 2.000 giờ/năm (50 tuần/năm x 40 giờ/tuần), nhưng mỗi người phải dành 10 giờ/tuần cho các hoạt động không liên quan đến bán hàng, chẳng hạn như công việc hành chính và di chuyển. Với các giả định trên, PepsiCo cần bao nhiêu nhân viên bán hàng?

3.3 Hair Zone sản xuất một nhãn hiệu gel tạo kiểu tóc. Công ty này đang xem xét thêm một phiên bản điều chỉnh của sản phẩm – một loại bọt có khả năng giữ nếp lâu hơn. Chi phí biến đổi và giá cả cho các nhà bán buôn của Hair Zone's là:

	Gel giữ nếp tóc hiện tại	Sản phẩm bọt tạo kiểu mới
Giá bán đơn vị	2,00 đô-la	2,25 đô-la
Chi phí biến đổi đơn vị	0,85 đô-la	1,25 đô-la

Hair Zone dự kiến sẽ bán 1 triệu sản phẩm bọt tạo kiểu mới trong năm đầu tiên sau khi giới thiệu, nhưng họ hy vọng 60% doanh số đó sẽ đến từ những khách hàng thường mua gel tạo kiểu của Hair Zone. Hair Zone ước tính sẽ bán ra 1,5 triệu sản phẩm gel nếu không giới thiệu sản phẩm tạo bọt mới. Nếu chi phí cố định để tung ra sản phẩm tạo bọt mới là 100.000 đô-la trong năm đầu tiên, liệu Hair Zone có nên thêm sản phẩm mới vào dòng sản phẩm của mình không? Tại sao?

PHỤ LỤC 3: Nghề marketing

Bạn có thể đã quyết định muốn theo đuổi nghề marketing vì nó đem đến nhiều thách thức liên tục, các vấn đề hứng thú, cơ hội được làm việc với nhiều người cùng khả năng thăng tiến tuyệt vời. Nhưng có thể bạn vẫn chưa biết lĩnh vực nào trong ngành marketing phù hợp nhất với mình – marketing là một lĩnh vực rất rộng và đem đến nhiều lựa chọn nghề nghiệp khác nhau.

Phần phụ lục này sẽ giúp bạn khám phá loại hình marketing phù hợp nhất với mình dựa trên các kỹ năng và sở thích đặc biệt của bản thân, giúp bạn tìm kiếm thông tin về công việc hiệu quả để có được vị trí mong muốn, mô tả lộ trình phát triển cho sự nghiệp của bạn và các nguồn thông tin gợi ý khác.

NGHỀ MARKETING NGÀY NAY

Lĩnh vực marketing đang bùng nổ với gần 1/3 dân số Mỹ hiện đang làm việc tại các vị trí liên quan đến marketing. Mức lương marketing có thể thay đổi tùy theo từng doanh nghiệp, vị trí và khu vực, đồng thời thường liên tục thay đổi. Nhìn chung, mức lương marketing cho những người mới vào nghề thường chỉ thấp hơn một chút so với ngành kỹ thuật và hóa học nhưng bằng hoặc vượt mức lương khởi điểm ở lĩnh vực kinh tế, tài chính, kế toán, kinh doanh tổng hợp và nghệ thuật tự do. Hơn nữa, nếu bạn thành công ở ngưỡng cửa mới bước vào nghề, có khả năng bạn sẽ được thăng tiến nhanh chóng lên các vị trí đòi hỏi trách nhiệm và mức lương cao hơn. Ngoài ra, những kiến thức về người tiêu dùng và sản phẩm mà bạn có được trong quá trình làm việc chính là khóa đào tạo tuyệt vời giúp bạn thăng tiến lên những vị trí quản lý ở cấp cao nhất của một tổ chức.

Tổng quan về thực tiễn và xu hướng marketing

Khi tiến hành tìm hiểu về công việc, hãy tìm hiểu các sự kiện và xu hướng đang thay đổi trong lĩnh vực marketing:

Tập trung vào khách hàng. Càng ngày, các doanh nghiệp càng nhận ra rằng họ chiếm lĩnh được thị trường chính nhờ cách tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng. Để nhận được những giá trị từ khách hàng, trước tiên các doanh nghiệp phải tìm ra những cách thức mới và hiệu

quả hơn để thu hút khách hàng, giải quyết các vấn đề và cải thiện trải nghiệm thương hiệu của khách hàng. Việc gia tăng sự tập trung vào khách hàng khiến marketing trở thành một vị trí quan trọng của rất nhiều doanh nghiệp. Với chức năng chính là tiếp xúc với khách hàng, nhiệm vụ của marketing là khiến tất cả các bộ phận khác của doanh nghiệp "suy nghĩ như khách hàng".

Công nghệ. Công nghệ đang thay đổi cách thức làm việc của người làm marketing. Ví dụ, phương tiện truyền thông xã hội, internet, điện thoại di động và các công nghệ kỹ thuật số khác đang thay đổi nhanh chóng cách người làm marketing tương tác và phục vụ khách hàng. Công nghệ cũng đang thay đổi mọi thứ từ cách người làm marketing tạo ra sản phẩm mới và quảng bá chúng cho đến cách truy cập thông tin và tuyển dụng nhân sự. Trong khi các công ty quảng cáo có truyền thống tuyển dụng các "nhà quản lý bao quát", thì hiện tại, *bao quát* đã có một định nghĩa hoàn toàn mới – các giám đốc quảng cáo ngày nay phải có kiến thức vừa rộng vừa sâu trong nhiều lĩnh vực.

Đa dạng. Số lượng phụ nữ và dân tộc thiểu số trong ngành marketing vẫn tiếp tục tăng lên, họ cũng có sự thăng tiến nhanh lên các vị trí quản lý marketing. Ví dụ, số lượng nữ giới trở thành chuyên viên quản lý khách hàng ngày nay đã vượt gấp đôi so với nam giới. Khi marketing trở nên toàn cầu hơn, nhu cầu về sự đa dạng trong các vị trí marketing sẽ tiếp tục tăng, mở ra những cơ hội mới.

Toàn cầu. Những doanh nghiệp như Coca-Cola, McDonald's, Google, IBM, Facebook, Walmart và Procter & Gamble đã trở thành các công ty đa quốc gia, với hoạt động sản xuất và tạo dựng thương hiệu tại hàng trăm quốc gia. Thật vậy, những công ty này thường tạo ra lợi nhuận bán hàng ở các nước khác lớn hơn so với ở Mỹ. Không chỉ các doanh nghiệp lớn mới tham gia marketing quốc tế, các tổ chức thuộc mọi quy mô đều tham gia vào đấu trường toàn cầu này. Nhiều cơ hội và lĩnh vực marketing mới có mối liên hệ trực tiếp với thị trường toàn cầu mở rộng. Toàn cầu hóa kinh doanh cũng có nghĩa là bạn sẽ cần nhiều kỹ năng hơn về văn hóa, ngôn ngữ và con người trong giới marketing của thế kỷ XXI.

Tổ chức phi lợi nhuận. Ngày càng nhiều trường đại học, tổ chức nghệ thuật, thư viện, bệnh viện và các tổ chức phi lợi nhuận khác nhận ra nhu cầu marketing hiệu quả "sản phẩm" và dịch vụ của họ tới nhiều đối tượng công chúng khác nhau. Nhận thức này tạo ra các vị trí marketing mới – các tổ chức có thể tuyển dụng một giám đốc và phó chủ tịch marketing hoặc thuê chuyên gia marketing bên ngoài.

TÌM KIẾM CÔNG VIỆC TRONG THẾ GIỚI MARKETING HIỆN ĐẠI

Để lựa chọn và tìm được công việc phù hợp, bạn cần áp dụng các kỹ năng marketing đã được học trong cuốn sách này, đặc biệt là phân tích và lập kế hoạch marketing. Hãy thực hiện theo 8 bước sau để tự marketing chính mình: (1) Tiến hành tự đánh giá và tìm kiếm tư vấn hướng nghiệp; (2) Xem xét bản mô tả công việc; (3) Khám phá thị trường việc làm,

theo dõi và đánh giá cơ hội; (4) Phát triển chiến lược tìm kiếm; (5) Chuẩn bị sơ yếu lý lịch; (6) Viết thư xin việc và tập hợp các tài liệu hỗ trợ; (7) Phỏng vấn xin việc và (8) Tham gia vòng phỏng vấn tiếp theo.

Tiến hành tự đánh giá và tìm kiếm tư vấn hướng nghiệp

Nếu bạn gặp khó khăn trong việc xác định vị trí marketing phù hợp nhất với mình, hãy bắt đầu bằng cách tự đánh giá bản thân hoặc tìm kiếm tư vấn hướng nghiệp. Việc tự đánh giá năng lực yêu cầu bạn phải đánh giá trung thực và cụ thể về sở thích, điểm mạnh cũng như điểm yếu của bản thân. Bạn thường làm tốt và không tốt những gì? (Kỹ năng mà bạn làm tốt hoặc yêu thích nhất). Sở thích của bạn là gì? Mục tiêu nghề nghiệp của bạn là gì? Điều gì làm cho bạn nổi bật hơn so với những ứng viên khác?

Các câu trả lời cho những câu hỏi như vậy có thể là gợi ý trong việc lựa chọn nghề nghiệp marketing mà bạn nên hoặc không nên theo đuổi. Để hoàn thành việc tự đánh giá hiệu quả, hãy tìm sự trợ giúp từ những cuốn sách sau trong cửa hàng sách địa phương hoặc mua sách trực tuyến: *The Pathfinder: How to Choose or Change Your Career for a Lifetime of Satisfaction and Success* (tạm dịch: Người tìm đường: Cách lựa chọn hoặc thay đổi trong công việc để sống một cuộc đời hạnh phúc và thành công) của Nicholas Lore (Touchstone, 2012) và *What Color Is Your Parachute? 2017* (tạm dịch: Chiếc dù của bạn màu gì? 2017) của Richard Bolles (Ten Speed Press, 2016; truy cập www.eparachute com). Nhiều trang web trực tuyến cũng cung cấp các công cụ tự đánh giá, chẳng hạn như The Keirsey Temperament Theory (Thuyết phân loại tính cách Keirsey) và The Temperament Sorter (Công cụ phân loại tính cách), một cách đánh giá miễn phí khác nhưng khá phổ biến trên Keirsey.com. Để đánh giá cụ thể hơn, CareerLeader.com cung cấp một chương trình tự đánh giá sự nghiệp kinh doanh trực tuyến hoàn chỉnh được thiết kế bởi Giám đốc Phát triển nghề nghiệp MBA tại Trường Kinh doanh Harvard. Bạn có thể sử dụng chương trình này với một khoản phí nho nhỏ.

Để hỗ trợ bạn trong việc định hướng và đánh giá nghề nghiệp, trong cuốn *Chiếc dù của bạn màu gì? 2017* của Richard Bolles có chứa những mẫu đánh giá hữu ích theo từng bang. Hoặc bạn cũng có thể truy cập CareerLeader.com để tìm kiếm những tư vấn nghề nghiệp cá nhân. (Một số cố vấn cũng có thể giúp bạn trong quá trình tìm việc thực tế). Hãy tham khảo các dịch vụ tư vấn, kiểm tra và hỗ trợ tìm việc về nghề nghiệp tại trường cao đẳng hoặc đại học nơi bạn đang theo học.

Xem xét bản mô tả công việc

Sau khi đã xác định được các kỹ năng, sở thích và mong muốn của bản thân, bạn cần xem xét vị trí marketing nào phù hợp nhất với mình. Hai ấn phẩm của Bộ Lao động Mỹ là *Occupation Outlook Handbook* (tạm dịch: Sổ tay tổng quan Nghề nghiệp trực tuyến)

(www.bls.gov/ooh) và *Dictionary of Occupational Titles* (tạm dịch: Từ điển về các vị trí nghề nghiệp) (www.occupationalinfo.org) sẽ tư vấn cho bạn các nhiệm vụ cần có trong nhiều loại hình công việc, những yêu cầu đào tạo cần thiết, sự sẵn có của các công việc trong từng lĩnh vực, khả năng thăng tiến và thu nhập mà bạn có thể nhận được.

Danh sách các nghề nghiệp tiềm năng của bạn nên rộng và linh hoạt. Hãy tìm kiếm những cách khác nhau để đạt được mục tiêu của bạn. Ví dụ, nếu muốn tìm hiểu về vị trí quản lý marketing, bạn nên tìm hiểu tất cả các doanh nghiệp thuộc cả khu vực công lẫn tư nhân, địa phương và khu vực, trong nước và quốc tế. Hãy cởi mở để khám phá nhiều lựa chọn, sau đó tập trung vào các ngành và công việc cụ thể, liệt kê những mục tiêu cơ bản của bạn như một cách để định hướng lựa chọn. Danh sách của bạn có thể bao gồm "một công việc trong một doanh nghiệp khởi nghiệp, gần một thành phố lớn ở Bờ Tây, thực hiện lên kế hoạch sản phẩm mới với một công ty phần mềm máy tính."

Khám phá thị trường việc làm và đánh giá các cơ hội

Ở bước này, bạn cần xem xét thị trường và những vị trí đang có sẵn. Bạn phải tự làm điều này nhưng hãy tham khảo thêm những gợi ý dưới đây vì chúng có thể sẽ hữu ích cho bạn.

Trung tâm phát triển nghề nghiệp

Trung tâm phát triển nghề nghiệp và trang web trường đại học của bạn là một điểm khởi đầu tuyệt vời. Ví dụ, các trang web của trung tâm dịch vụ nghề nghiệp dành cho sinh viên sắp tốt nghiệp đại học cung cấp danh sách những liên kết nghề nghiệp có thể hữu ích trong việc tập trung tìm kiếm công việc. Hầu hết các trường đều cung cấp các chuyên gia và khóa học hướng nghiệp. Bạn cũng có thể tìm kiếm trên trang web của Hiệp hội các Trường đại học và Nhà tuyển dụng Quốc gia (www.naceweb.org). Các trang web này công bố dự báo quốc gia về xu hướng tuyển dụng của các nhà tuyển dụng khi tìm kiếm các sinh viên mới tốt nghiệp đại học (tìm kiếm "Job Outlook").

Ngoài ra, hãy tìm hiểu mọi thứ về các doanh nghiệp mà bạn quan tâm bằng cách tham khảo trên trang web của doanh nghiệp, bài báo trên tạp chí kinh doanh và trang web trực tuyến, báo cáo thường niên, sách tham khảo về kinh doanh, giảng viên, cố vấn nghề nghiệp và những người xung quanh. Hãy phân tích tiềm năng lợi nhuận và tăng trưởng trong tương lai của ngành và của doanh nghiệp, cơ hội thăng tiến, mức lương, vị trí tuyển dụng, thời gian đi lại và các yếu tố quan trọng khác đối với bạn.

Hội chợ việc làm

Các trung tâm phát triển nghề nghiệp thường làm việc với các nhà tuyển dụng doanh nghiệp để tổ chức các hội chợ việc làm trong khu vực bạn sinh sống. Bạn cũng có thể sử

dụng internet để kiểm tra các hội chợ nghề nghiệp sắp diễn ra trong khu vực của mình hoặc Danh sách hội chợ nghề nghiệp Coast to Coast tại trang www.coasttocoastcarcerfairs.com.

Xây dựng mạng lưới quan hệ

Xây dựng mạng lưới quan hệ – hỏi xin lời khuyên về định hướng nghề nghiệp từ bạn bè, gia đình và những người quen biết cũng như từ trung tâm hướng nghiệp – là một trong những cách tốt nhất để tìm một công việc marketing. Các nghiên cứu ước tính rằng 60-90% công việc được tìm thấy qua mạng lưới quan hệ. Tóm lại, hãy mở rộng mạng lưới quen biết của mình, liên hệ với bất kỳ ai mà bạn gặp.

Thực tập

Thực tập đem lại rất nhiều lợi ích, chẳng hạn như có được kinh nghiệm trong một lĩnh vực cụ thể mà bạn quan tâm và xây dựng các mối quan hệ. Lợi ích lớn nhất là khả năng có được một công việc ngay trước hoặc sau khi tốt nghiệp. Theo một khảo sát gần đây của Hiệp hội các Trường đại học và Nhà tuyển dụng Quốc gia, các nhà tuyển dụng đã tuyển 51,2% thực tập sinh vào làm chính thức năm ngoái. Ngoài ra, 63% sinh viên tốt nghiệp đã có kinh nghiệm thực tập nhận được ít nhất một lời mời làm việc. Ngược lại, chỉ có 35,2% sinh viên đã tốt nghiệp, không có kinh nghiệm thực tập, nhận được một lời mời làm việc. Ngoài ra, kết quả khảo sát cho thấy mức lương chấp nhận trung bình cho sinh viên đã tốt nghiệp và đã đi thực tập cao hơn 40% so với mức lương chấp nhận trung bình của những sinh viên đã tốt nghiệp nhưng chưa đi thực tập.

Nhiều doanh nghiệp có một mục thực tập riêng trên trang web như: Internships.com, InternshipPrograms.com, MonsterCollege (college.monstercom/education), CampusCareerCenter.com, InternJobs.com và GoAbroad.com (www.goabroad.com/intern-abroad). Nếu bạn mong muốn được vào làm việc tại một doanh nghiệp nào đó, hãy truy cập trang web của doanh nghiệp, vào phần nhân sự và xem trên mục thực tập. Nếu không có gì được liệt kê, hãy thử gửi email cho bộ phận nhân sự, hỏi xem liệu bạn có được phép thực tập hay không.

Săn việc trên internet

Hiện nay, ngày càng có nhiều trang web hỗ trợ tìm kiếm việc làm. Bạn cũng có thể sử dụng internet để liên hệ với những người có thể giúp bạn có được thông tin và công việc có sẵn. The Riley Guide giới thiệu rất nhiều vị trí đang tuyển dụng (www.rileyguide.com). CareerBuilder.com, Monster.com và Beyond.com là các trang web hữu ích để tìm kiếm danh sách công việc. Các trang web hữu ích khác là Disability.gov và Diversity.com chứa thông tin cơ hội việc làm cho những người Mỹ gốc Phi, người Mỹ gốc Tây Ban Nha, người Mỹ gốc Á và người Mỹ bản địa.

Hầu hết các doanh nghiệp đều có trang web trực tuyến của riêng mình, nơi đăng danh sách công việc cần tuyển. Điều này có thể sẽ hữu ích nếu bạn có một danh sách những doanh nghiệp cụ thể mà bạn đang tìm kiếm cơ hội việc làm. Tuy nhiên, đôi khi để tìm được một công việc marketing thú vị mà các doanh nghiệp đang cần tuyển, bạn có thể phải truy cập hàng trăm trang web của các doanh nghiệp khác nhau.

Các trang mạng chuyên nghiệp

Nhiều doanh nghiệp hiện đã bắt đầu tận dụng các trang mạng xã hội để tìm kiếm những ứng viên tài năng. Từ Linkedin đến Facebook đến Google+, mạng xã hội đã trở thành mạng chuyên nghiệp. Ví dụ, các doanh nghiệp từ trang P&G đến BASF có tài khoản tuyển dụng trên Linkedin (www.linkedin.com/company/procter-&-gamble/careerers và www.linkedin.com/company/basf/careers) để tìm và sàng lọc ban đầu những ứng viên tiềm năng. Đối với những người đi xin việc, mạng chuyên nghiệp trực tuyến giúp nhắm đến các mục tiêu công việc hiệu quả hơn và giảm chi phí liên quan so với phương thức tương tác truyền thống như đi đến hội chợ việc làm và phỏng vấn, in hồ sơ và các chi phí khác.

Tuy nhiên, mặc dù internet cung cấp nhiều tài nguyên để tìm kiếm một công việc hoàn hảo, hãy lưu ý rằng đó cũng là một con dao hai lưỡi. Giống như người tìm việc có thể tìm kiếm trên internet cơ hội việc làm, nhà tuyển dụng cũng có thể tìm kiếm thông tin về các ứng viên. Việc tìm kiếm việc làm đôi khi có thể bị trật hướng bởi các nhà tuyển dụng tiềm năng có thể vô tình khai thác được từ các trang mạng xã hội trực tuyến những giai thoại và hình ảnh vô tình hoặc đáng xấu hổ của bạn. Tìm kiếm trên internet đôi khi cũng có thể tiết lộ những thông tin không nhất quán hoặc bịa đặt được ghi trong sơ yếu lý lịch của bạn. Một nghiên cứu gần đây cho thấy hơn một nửa số nhà tuyển dụng được khảo sát đã xem xét đánh giá của mình đối với các ứng viên dựa trên hồ sơ xã hội của họ.

Phát triển chiến lược tìm kiếm

Khi bạn đã lựa chọn được những doanh nghiệp nào mà mình đang quan tâm, hãy liên hệ với họ. Một trong những cách tốt nhất là thông qua các cuộc phỏng vấn trong khuôn viên trường. Tuy nhiên, không phải mọi doanh nghiệp bạn quan tâm đều sẽ đến thăm trường của bạn. Trong những trường hợp như vậy, bạn có thể gửi email hoặc gọi điện thoại trực tiếp cho doanh nghiệp, hỏi các giáo sư marketing hoặc cựu sinh viên của trường để liên lạc.

Chuẩn bị sơ yếu lý lịch

Sơ yếu lý lịch là một bản tóm tắt ngắn gọn nhưng toàn diện về trình độ của bạn, bao gồm thành tích học tập, cá nhân và chuyên môn, cho thấy lý do tại sao bạn là ứng viên tốt nhất

cho công việc. Một nhà tuyển dụng chỉ dành trung bình 15-20 giây để xem hồ sơ của bạn. Hãy chắc chắn rằng bạn đã chuẩn bị tốt.

Khi chuẩn bị sơ yếu lý lịch, hãy nhớ rằng tất cả thông tin trong đó phải chính xác và đầy đủ. Sơ yếu lý lịch thường bắt đầu bằng tên đầy đủ, số điện thoại, địa chỉ thư và email của người nộp đơn. Tiếp theo là tuyên bố đơn giản và trực tiếp về các mục tiêu nghề nghiệp, sau đó là lịch sử công việc và dữ liệu học thuật (bao gồm cả giải thưởng và thực tập), tiếp đó là các hoạt động cá nhân và kinh nghiệm áp dụng cho công việc.

Sơ yếu lý lịch đôi khi kết thúc với một danh sách các nguồn tham chiếu mà nhà tuyển dụng có thể liên hệ (vào thời điểm khác, các nguồn tham chiếu có thể được liệt kê riêng). Nếu kinh nghiệm làm việc hoặc thực tập của bạn còn hạn chế, không có hoặc không liên quan, bạn nên nhấn mạnh đến thành tích học tập và thành tích khác bên ngoài trường lớp, thể hiện các kỹ năng tuyệt vời liên quan đến yêu cầu về hiệu suất công việc.

Có ba loại sơ yếu lý lịch chính. Sơ yếu lý lịch *ngược thời gian*, trong đó nhấn mạnh sự phát triển nghề nghiệp, được tổ chức theo thứ tự thời gian đảo ngược, bắt đầu với công việc gần đây nhất của bạn. Nó tập trung vào chức danh công việc trong các tổ chức, mô tả trách nhiệm và thành tựu cho từng công việc. Sơ yếu lý lịch *chức năng* tập trung ít hơn vào chức danh và lịch sử công việc, mà tập trung nhiều hơn vào thành tích. Cách thiết kế này có hiệu quả nhất nếu lịch sử công việc của bạn còn ít ỏi hoặc không liên tục. Sơ yếu lý lịch *hỗn hợp* hoặc *kết hợp* bao gồm đặc điểm của cả hai định dạng trên. Đầu tiên, các kỹ năng được sử dụng cho một công việc cụ thể được liệt kê, sau đó tiêu đề công việc được nêu ra. Bố cục này hiệu quả nhất cho những ứng viên có công việc trước đây thuộc các lĩnh vực khác hoặc có vẻ không liên quan đến vị trí này. Để biết thêm về các loại sơ yếu lý lịch này, hãy truy cập Resource Résume (www.resume-resource.com/format.html).

Nhiều cuốn sách có thể hỗ trợ bạn trong việc viết sơ yếu lý lịch. Một hướng dẫn phổ biến là cuốn *Cracking the Code: A Practical Guide to Getting You Hired* (tạm dịch: Bẻ khóa: Hướng dẫn thực tế để giúp bạn được tuyển dụng) của Molly Mapes (Difference Press: 2016). Các trang web như MyPerfectResume (www.myperfectresume.com) cung cấp sơ yếu lý lịch mẫu và các cụm từ mẫu, đồng thời hướng dẫn bạn quy trình chuẩn bị sơ yếu lý lịch. CareerOneStop (www.careeronestop.org/resumeguide/introduction.aspx) cung cấp hướng dẫn từng bước khi viết sơ yếu lý lịch và Monster (http://career-advice.monster.com) cung cấp tư vấn sơ yếu lý lịch và dịch vụ viết bài. Cuối cùng, bạn thậm chí có thể tạo sơ yếu lý lịch trực tuyến được cá nhân hóa trên optimalresume.com.

Hồ sơ trực tuyến

Internet giờ đây là một môi trường tìm kiếm việc làm được sử dụng rộng rãi, vì vậy tốt hơn hết bạn nên chuẩn bị sẵn sàng một bộ hồ sơ trực tuyến. Bạn có thể gửi đến các đầu mối liên hệ trên mạng hoặc chuyên gia tuyển dụng thông qua email. Hoặc cũng có thể đăng lên các cơ sở dữ liệu trực tuyến vì có thể các ông chủ và nhà tuyển dụng sẽ đọc được nó.

Một bản lý lịch trực tuyến trên internet thành công đòi hỏi một chiến lược khác so với bản lý lịch trên giấy. Ví dụ, khi các doanh nghiệp tìm kiếm từ các ngân hàng sơ yếu lý lịch, họ sẽ tìm kiếm những từ khóa và từ thông dụng trong ngành mô tả một kỹ năng hoặc công việc cốt lõi cần có đối với mỗi nghề cụ thể. Vì vậy, danh từ quan trọng hơn nhiều so với động từ. Hai nguồn tài nguyên để chuẩn bị một bản sơ yếu lý lịch trực tuyến là Goodwill Community Foundation (www.gcflearnfree.org/resumewriting/9/print) và Riley Guide (www.rileyguide.com/eresume.html).

Sau khi đã hoàn thành bản sơ yếu lý lịch trực tuyến, bạn cần đăng lên các trang tuyển dụng. Các trang web sau đây có thể là một gợi ý để bạn bắt đầu: Monster (www.monster.com), Linkedin (www.linkedin.com/job/home) và CareerBuilder.com (www.careerbuilder.com/jobseeker/postnewresume.aspx). Tuy nhiên, hãy thận trọng khi đăng hồ sơ của bạn trên các trang web khác nhau. Trong thời đại trộm cắp danh tính như hiện nay, bạn cần lựa chọn các trang web một cách cẩn thận để bảo vệ quyền riêng tư của mình. Hãy hạn chế quyền truy cập vào thông tin liên hệ cá nhân của bạn và không sử dụng các trang web có dịch vụ hỗ trợ đăng hồ sơ của bạn lên không gian ảo.

Mẹo viết sơ yếu lý lịch

- Hãy truyền đạt giá trị của bạn đến các nhà tuyển dụng tiềm năng một cách cụ thể và trích dẫn ví dụ bất cứ khi nào có thể.
- Diễn đạt rõ ràng và súc tích.
- Sử dụng các động từ ở thể chủ động để cho thấy bạn là một người luôn sẵn sàng.
- Đầu tư vào chất lượng hoặc đánh bóng CV của mình. Sẵn sàng đầu tư trong việc trình bày một sơ yếu lý lịch chuyên nghiệp.
- Nhờ ai đó nhận xét CV của bạn. Bạn có thể sẽ bị đánh giá thiếu chuyên nghiệp nếu có một lỗi đánh máy trong CV.
- Tùy chỉnh/thiết kế CV của bạn cho từng nhà tuyển dụng cụ thể. Nhấn mạnh điểm mạnh của bạn đáp ứng được những gì công việc mục tiêu yêu cầu.
- Trình bày CV một cách thật cô đọng, thường chỉ nên gói gọn trong một trang.
- Định dạng văn bản hấp dẫn, chuyên nghiệp và dễ đọc. Times New Roman thường là phông chữ được lựa chọn. Tránh quá nhiều "thiết kế" cầu kỳ hoặc quá phô trương.

Viết thư xin việc, theo dõi và tập hợp các tài liệu hỗ trợ

Thư xin việc

Bạn nên gửi một bức thư xin việc thông báo cho nhà tuyển dụng rằng có một bản sơ yếu lý lịch được đính kèm. Nhưng chức năng của một bức thư xin việc còn hơn thế nữa. Nó có thể giúp tóm tắt trong một hoặc hai đoạn nội dung của sơ yếu lý lịch và giải thích lý do tại sao bạn nghĩ mình phù hợp với vị trí tuyển dụng. Mục đích là thuyết phục nhà tuyển dụng xem xét sơ yếu lý lịch của bạn chi tiết hơn. Một bức thư xin việc mẫu thường có bố cục như sau: (1) Tên và chức vụ của người bạn đang liên hệ; (2) Nêu rõ vị trí bạn muốn ứng tuyển, bạn đã biết đến vị trí này như thế nào và lý do bạn quan tâm; (3) Tóm tắt về những năng lực của bạn cho công việc; (4) Mô tả về những dự định tiếp theo của bạn, chẳng hạn như bạn sẽ gọi lại trong hai tuần tới để hỏi xem bản lý lịch đã được nhận hay chưa; và (5) Bày tỏ lòng biết ơn về cơ hội trở thành ứng viên cho công việc. CareerOneStop (www.careeronestop.org/ResumeGuide/Writeeffectivecoverletters.aspx) cung cấp hướng dẫn từng bước về cách tạo thư xin việc và trang web của Susan Ireland có chứa hơn 50 mẫu thư xin việc (susanireland.com/letter/cover-letter-examples). Một hướng dẫn phổ biến khác là cuốn *Get it Done: Write a Cover Letter* (tạm dịch: Bắt tay viết thư xin việc) của Jeremy Schifeling (Adams Media, 2016).

Theo dõi tiến độ

Khi bạn gửi thư xin việc và sơ yếu lý lịch cho các nhà tuyển dụng tiềm năng thông qua phương thức mà họ mong đợi – ví dụ như email, trang web của doanh nghiệp hoặc thư thông thường – hãy theo dõi tiến độ. Trong thị trường ngày nay, những người tìm việc thường không thụ động ngồi chờ phỏng vấn. Một bản lý lịch chất lượng và một thư xin việc hấp dẫn rất quan trọng, nhưng việc có những hành động theo dõi thích hợp có thể là chìa khóa để có được một cuộc phỏng vấn. Tuy nhiên, trước khi thu hút sự chú ý của một nhà tuyển dụng tiềm năng, hãy chắc chắn rằng bạn đã nghiên cứu về doanh nghiệp. Biết về doanh nghiệp và hiểu vị trí của doanh nghiệp trong ngành sẽ giúp bạn tỏa sáng. Khi bạn thực hiện một cuộc gọi, gửi email hoặc gửi thư cho người phụ trách liên hệ của doanh nghiệp, hãy bày bỏ sự quan tâm của mình đối với vị trí này, kiểm tra trạng thái hiển thị trên sơ yếu lý lịch của bạn và yêu cầu đặt câu hỏi từ phía nhà tuyển dụng.

Thư giới thiệu

Thư giới thiệu là tài liệu tham khảo bằng văn bản của các giáo sư, nhà tuyển dụng trước đây và hiện tại, cũng như những người chứng thực cho tính cách, kỹ năng và khả năng của bạn. Một số doanh nghiệp có thể yêu cầu thư giới thiệu, được gửi cùng với sơ yếu lý lịch

hoặc tại cuộc phỏng vấn. Ngay cả khi thư giới thiệu không được yêu cầu, bạn vẫn nên mang chúng theo cuộc phỏng vấn. Một bức thư giới thiệu tốt cho biết lý do tại sao bạn sẽ là ứng viên xuất sắc cho vị trí này. Khi chọn người để viết thư giới thiệu, hãy tự tin rằng người đó sẽ cung cấp cho bạn một sự tham chiếu tốt. Ngoài ra, đừng cho rằng người đó biết mọi thứ về bạn hoặc vị trí mà bạn đang tìm kiếm. Thay vào đó, hãy cung cấp cho họ lý lịch của bạn và các dữ liệu liên quan khác. Như một phép lịch sự, hãy cho phép người viết thư giới thiệu ít nhất một tháng để hoàn thành bức thư và gửi kèm một phong bì có dán tem, ghi sẵn địa chỉ của bạn.

Trong tập hồ sơ chứa sơ yếu lý lịch, thư xin việc và thư giới thiệu, bạn cũng có thể đính kèm thêm các tài liệu liên quan khác hỗ trợ cho vị trí mà bạn muốn ứng tuyển, chẳng hạn như bảng điểm học tập, các biểu đồ, một tập tài liệu và bài luận mẫu.

Phỏng vấn xin việc

Người ta thường nói: "Sơ yếu lý lịch giúp bạn được vào phỏng vấn; buổi phỏng vấn giúp bạn có được một công việc." Buổi phỏng vấn xin việc đem đến cho bạn cơ hội để thu thập thêm thông tin về tổ chức, đồng thời cho phép tổ chức thu thập thêm thông tin về bạn. Bạn phải thể hiện tốt nhất những gì mà mình có. Quá trình phỏng vấn bao gồm nhiều giai đoạn: trước khi phỏng vấn, trong khi phỏng vấn và sau khi phỏng vấn. Nếu vượt qua các giai đoạn này thành công, bạn sẽ được gọi lại cho cuộc phỏng vấn tiếp theo.

Trước khi phỏng vấn

Để chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn, hãy làm theo những hướng dẫn sau:

1. Hiểu rằng người phỏng vấn có phong cách đa dạng, bao gồm cả kiểu "trò chuyện tán gẫu", phong cách đặt câu hỏi liên tục và phong cách chất vấn khó hiểu "tại sao thế này, tại sao thế kia". Vì vậy, hãy sẵn sàng cho bất kỳ tình huống nào.
2. Hãy thực hành trả lời phỏng vấn với một người bạn và hỏi xin nhận xét. Hoặc quay lại video tưởng tượng bạn trong một cuộc phỏng vấn; bạn có thể xem lại đoạn video đó và tự nhận xét về phần phỏng vấn vừa rồi của mình. Dịch vụ hỗ trợ tìm việc ở trường đại học cũng có thể giúp bạn thực hành các cuộc phỏng vấn "mô phỏng".
3. Chuẩn bị ít nhất 5 câu hỏi hay mà câu trả lời không dễ tìm thấy trong tài liệu của doanh nghiệp, chẳng hạn như "Định hướng tương lai của công ty là gì?", "Công ty khác biệt với các đối thủ cạnh tranh như thế nào?" hoặc "Quý công ty vừa có thêm một bộ phận truyền thông mới phải không?"
4. Dự đoán câu hỏi phỏng vấn có thể được đặt ra, chẳng hạn: "Tại sao bạn muốn làm việc cho công ty này?" hoặc "Tại sao chúng tôi nên thuê bạn?". Chuẩn bị câu trả lời

kỹ lưỡng trước khi phỏng vấn. Soạn sẵn lý do giải thích rõ ràng tại sao bạn quan tâm đến việc gia nhập công ty và ngành công nghiệp mà công ty đang tham gia.

5. Tránh sắp xếp các cuộc phỏng vấn liền nhau, chúng có thể rất mệt mỏi và bạn không thể đoán trước mỗi cuộc phỏng vấn sẽ kéo dài bao lâu.
6. Chuẩn bị các tài liệu liên quan hỗ trợ cho vị trí bạn ứng tuyển, chẳng hạn như một vài bản phô tô bảng điểm học tập cho cuộc phỏng vấn.
7. Ăn mặc kín đáo và chuyên nghiệp. Hãy gọn gàng và sạch sẽ.
8. Đến sớm 10 phút để sắp xếp các suy nghĩ trong đầu của bạn và xem xét các điểm chính mà bạn dự định sẽ nhắc đến. Kiểm tra tên của bạn trên lịch phỏng vấn, lưu ý tên của người phỏng vấn và số phòng. Hãy lịch sự và nhã nhặn với nhân viên văn phòng.
9. Sẵn sàng tham gia phỏng vấn nhiệt tình. Hãy để cá tính của bạn tỏa sáng.

Trong cuộc phỏng vấn

Trong cuộc phỏng vấn, hãy làm như sau:

1. Bắt tay thật chặt trong phần chào hỏi. Giới thiệu bản thân, sử dụng phong cách nói chuyện mà người phỏng vấn sử dụng. Tập trung vào việc tạo ấn tượng tốt ban đầu.
2. Giữ tư thế đĩnh đạc. Thư giãn, mỉm cười khi thích hợp và thể hiện sự lạc quan vui vẻ trong suốt cuộc phỏng vấn.
3. Duy trì giao tiếp bằng mắt và ngồi thẳng lưng, nói rõ ràng. Đừng nắm tay hoặc mân mê đồ trang sức, tóc hoặc quần áo. Hãy ngồi thoải mái trên chiếc ghế của bạn.
4. Cùng với các bản sao tài liệu liên quan hỗ trợ cho việc ứng tuyển, hãy mang thêm một vài bản sao sơ yếu lý lịch của bạn.
5. Lựa chọn chia sẻ câu chuyện của bạn vào lúc thích hợp. Trình bày các điểm mạnh của bạn. Trả lời câu hỏi trực tiếp, không vòng vo. Tránh việc đưa ra câu trả lời quá cụt lủn hoặc quá dài dòng.
6. Hãy để người phỏng vấn chủ động nhưng bạn cũng đừng thụ động. Hãy tìm một cơ hội để hướng cuộc trò chuyện đến những điều về bản thân mà bạn muốn chia sẻ.
7. Để kết thúc một cách tốt đẹp, hãy đưa ra quan điểm quan trọng nhất của bạn hoặc đặt câu hỏi thích hợp trong phần cuối buổi phỏng vấn.
8. Đừng ngần ngại là người "kết thúc" trước. Bạn có thể nói: "Tôi rất quan tâm đến vị trí này, và tôi rất thích cuộc phỏng vấn này."
9. Xin danh thiếp hoặc địa chỉ và số điện thoại của người phỏng vấn để bạn có thể theo dõi sau đó.

Mẹo phỏng vấn: Trước khi bạn mở miệng, hãy tìm hiểu về *công việc* của người quản lý thương hiệu, đại diện bán hàng, nhà nghiên cứu thị trường, giám đốc quản lý quảng cáo hoặc vị trí khác mà bạn đang phỏng vấn. Hãy xem liệu bạn có thể tìm thấy một "cố vấn" – một người nào đó đã từng ở vị trí tương tự như vị trí bạn đang ứng tuyển, có thể với một công ty khác. Hãy nói chuyện với cố vấn này về công việc và ngành nghề mà bạn lựa chọn.

Sau cuộc phỏng vấn

Sau khi phỏng vấn, hãy làm như sau:

1. Ghi lại những điểm chính đã diễn ra trong buổi phỏng vấn. Hãy lưu ý chắc chắn về việc ai là người mà bạn cần liên hệ để theo dõi và khi nào kết quả sẽ được thông báo.
2. Phân tích cuộc phỏng vấn một cách khách quan, bao gồm các câu hỏi được hỏi, câu trả lời của bạn, tổng thể phần trình bày của bạn và câu trả lời của người phỏng vấn về những điểm cụ thể.
3. Ngay lập tức gửi thư cảm ơn hoặc email, đề cập đến bất kỳ mục bổ sung nào và sự sẵn lòng của bạn để cung cấp thêm thông tin.
4. Nếu bạn không nhận được thông báo từ nhà tuyển dụng như trong thời gian quy định, hãy gọi điện, gửi email hoặc viết thư cho người phỏng vấn để xác định tình trạng của bạn.

Theo dõi tiến độ phỏng vấn

Nếu cuộc phỏng vấn đầu tiên của bạn diễn ra bên ngoài doanh nghiệp, chẳng hạn như tại trường đại học hoặc tại hội chợ việc làm, và nếu thành công với cuộc phỏng vấn ban đầu đó, bạn sẽ được mời đến thăm doanh nghiệp. Cuộc phỏng vấn trong doanh nghiệp có thể sẽ kéo dài từ vài giờ đến cả ngày. Tổ chức sẽ kiểm tra sự quan tâm, trưởng thành, nhiệt tình, quyết đoán, logic, kiến thức về doanh nghiệp và năng lực của bạn. Bạn nên đặt câu hỏi về các vấn đề quan trọng đối với mình. Hãy tìm hiểu về môi trường làm việc, vai trò công việc, trách nhiệm, cơ hội thăng tiến, những vấn đề hiện tại của ngành và các đặc trưng của doanh nghiệp. Doanh nghiệp muốn tìm hiểu xem liệu bạn có phải là người phù hợp với công việc, trong khi bạn muốn tìm hiểu xem đó có phải là công việc phù hợp với bạn hay không. Điều quan trọng là xác định xem *sự phù hợp* có tồn tại giữa bạn và doanh nghiệp hay không.

CÔNG VIỆC MARKETING

Phần này mô tả một số vị trí marketing quan trọng.

Quảng cáo

Quảng cáo là một trong những lĩnh vực thú vị nhất trong ngành marketing, mang đến nhiều cơ hội nghề nghiệp.

Mô tả công việc

Các vị trí quảng cáo chính bao gồm người sáng tạo nội dung, giám đốc nghệ thuật, giám đốc sản xuất, chuyên viên quản lý khách hàng, người tư vấn và lập kế hoạch truyền thông, người hoạch định/giao dịch truyền thông.

- *Người sáng tạo nội dung* viết lời quảng cáo và giúp tìm ra các khái niệm ẩn giấu đằng sau những từ được viết và hình ảnh trực quan của quảng cáo.
- *Các giám đốc nghệ thuật*, một phần khác của nhóm sáng tạo, giúp diễn giải ý tưởng của người sáng tạo nội dung thành các hình ảnh ấn tượng được gọi là "bố cục". Họ phát triển bố cục in, thiết kế bao bì, bố cục truyền hình và video (được gọi là "bảng phân cảnh"), biểu trưng, nhãn hiệu và biểu tượng của doanh nghiệp.
- *Các nhà quản lý sản xuất* chịu trách nhiệm tạo quảng cáo thực tế trong doanh nghiệp hoặc bằng cách ký hợp đồng thông qua các nhà sản xuất bên ngoài.
- *Nhân viên phát triển khách hàng* nghiên cứu, am hiểu thị trường và đối tượng mục tiêu của khách hàng, giúp phát triển các chiến lược marketing và quảng cáo để tác động đến họ.
- *Chuyên viên quản lý khách hàng* đóng vai trò là người liên lạc giữa khách hàng và doanh nghiệp. Họ phối hợp lập kế hoạch, sáng tạo, sản xuất và thực hiện chiến dịch quảng cáo cho khách hàng.
- *Người tư vấn và lập kế hoạch truyền thông* đóng vai trò là tiếng nói của người tiêu dùng trong doanh nghiệp. Họ nghiên cứu người tiêu dùng để hiểu nhu cầu và động lực của người tiêu dùng, làm cơ sở để phát triển các chiến dịch quảng cáo hiệu quả.
- *Các nhà quản lý nội dung số* lên kế hoạch, đặt nội dung marketing và quảng cáo vào các kênh truyền thông xã hội cũng như kỹ thuật số, đồng thời phối hợp nó với nội dung truyền thông truyền thống.
- *Các nhà hoạch định (hoặc giao dịch) truyền thông* xác định sự kết hợp tốt nhất của truyền hình, đài phát thanh, báo, tạp chí, kỹ thuật số và các phương tiện khác cho chiến dịch quảng cáo.

Các kỹ năng cần thiết, con đường sự nghiệp và mức lương phổ biến

Làm việc trong ngành quảng cáo đòi hỏi những kỹ năng cá nhân tốt để tương tác chặt chẽ với một cơ sở khách hàng thường gặp khó khăn và có đòi hỏi khắt khe. Ngoài ra, quảng cáo cần những người có kỹ năng mạnh về lập kế hoạch, giải quyết vấn đề, sáng tạo, giao tiếp, chủ động, lãnh đạo và thuyết trình. Quảng cáo có đặc thù luôn phải làm việc trong trạng thái căng thẳng và áp lực cao do vô số các yêu cầu về tiến độ. Các nhà quảng cáo thường xuyên phải làm việc nhiều giờ để chạy kịp tiến độ cho một bài thuyết trình. Nhưng thành tựu công việc là rất rõ ràng, với kết quả của các chiến lược sáng tạo được quan sát bởi hàng nghìn hoặc thậm chí hàng triệu người.

Vị trí trong nghề quảng cáo đôi khi đòi hỏi bằng MBA. Nhưng hầu hết các công việc chỉ yêu cầu hiểu biết về kinh doanh, nghệ thuật đồ họa hoặc bằng cấp nghệ thuật tự do. Các vị trí quảng cáo thường đóng vai trò là cửa ngõ cho ban quản trị cấp cao. Hơn nữa, trong khi các công ty quảng cáo chuyên nghiệp lớn mở văn phòng trên toàn thế giới, đây có thể được coi là tiềm năng cho việc thực hiện các chiến dịch toàn cầu. Mức lương quảng cáo khởi điểm tương đối thấp so với một số công việc marketing khác vì cạnh tranh khốc liệt cho đầu vào của các công việc quảng cáo. Mức lương sẽ nhanh chóng tăng lên khi bạn chuyển sang vị trí người điều hành hoặc các vị trí quản lý khác. Để biết thêm thông tin và số liệu, hãy xem các trang trực tuyến của *Advertising Age*, ấn phẩm chính của ngành quảng cáo (www.adage.com, nhấp vào liên kết Jobs) và Hiệp hội Các Hãng Quảng cáo Mỹ (www.aaaa.org).

Quản lý thương hiệu và sản phẩm

Các nhà quản lý thương hiệu và sản phẩm lập kế hoạch, chỉ đạo và kiểm soát nỗ lực kinh doanh cũng như marketing cho các sản phẩm của doanh nghiệp. Họ tham gia nghiên cứu và triển khai, đóng gói, sản xuất, bán hàng cũng như phân phối, quảng cáo, quảng bá, nghiên cứu thị trường và phân tích, dự báo kinh doanh.

Mô tả công việc

Đội ngũ quản lý thương hiệu của một doanh nghiệp bao gồm những người ở một số vị trí như:

- *Quản lý thương hiệu* hướng dẫn phát triển các chiến lược marketing cho một thương hiệu cụ thể.
- *Trợ lý quản lý thương hiệu* chịu trách nhiệm cho một số thành phần chiến lược của thương hiệu.
- *Người quản lý sản phẩm* giám sát một số thương hiệu trong một dòng sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm.

- *Người quản lý danh mục sản phẩm* quản lý trực tiếp nhiều dòng sản phẩm trong danh mục sản phẩm.
- *Chuyên gia phân tích thị trường* nghiên cứu thị trường và cung cấp thông tin chiến lược quan trọng cho các nhà quản lý dự án.
- *Giám đốc dự án* có trách nhiệm thu thập thông tin thị trường thông qua hoạt động thị trường hoặc dự án về sản phẩm.
- *Giám đốc nghiên cứu* có trách nhiệm giám sát việc hoạch định kế hoạch, tập hợp và phân tích về toàn bộ nghiên cứu của tổ chức.

Các kỹ năng cần thiết, con đường sự nghiệp và mức lương phổ biến

Vị trí quản lý thương hiệu và sản phẩm đòi hỏi kỹ năng cao về giải quyết vấn đề, phân tích, thuyết trình, giao tiếp và kỹ năng lãnh đạo cũng như khả năng làm việc tốt trong một nhóm. Quản lý sản phẩm đòi hỏi nhiều thời gian và áp lực cao khi điều hành các dự án lớn. Trong các doanh nghiệp hàng tiêu dùng, người mới gia nhập – thường yêu cầu bằng MBA – tham gia nhóm phụ trách thương hiệu với vai trò trợ giúp và học hỏi thông qua phân tích số liệu cũng như hỗ trợ cho những thành viên cũ trong nhóm. Người này cuối cùng sẽ đứng đầu nhóm, sau đó chuyển sang quản lý một thương hiệu lớn hơn và tiếp sau là quản lý một số thương hiệu.

Nhiều công ty hàng công nghiệp cũng có người quản lý sản phẩm. Vị trí quản lý sản phẩm là một trong những nền tảng đào tạo tốt nhất cho các vị trí quản lý công ty trong tương lai. Quản lý sản phẩm cũng mang lại các cơ hội tốt để chuyển sang marketing quốc tế. Nhà quản lý sản phẩm yêu cầu mức lương tương đối cao. Bởi vị trí công việc này khuyến khích hoặc yêu cầu người có bằng thạc sĩ, mức lương khởi điểm thường có xu hướng cao hơn các vị trí công việc khác trong ngành marketing như quảng cáo hoặc bán lẻ.

Bán hàng và quản lý bán hàng

Có rất nhiều cơ hội tuyển dụng cho công việc bán hàng và quản lý bán hàng các tổ chức lợi nhuận và phi lợi nhuận, các tổ chức cung cấp sản phẩm và dịch vụ, bao gồm tài chính, bảo hiểm, tư vấn và các tổ chức chính phủ.

Mô tả công việc

Các vị trí công việc chính bao gồm nhân viên bán hàng tiêu dùng, bán hàng công nghiệp, nhà quản lý khách hàng quốc gia, nhân viên hỗ trợ dịch vụ, chuyên viên đào tạo bán hàng và quản lý bán hàng.

- *Nhân viên bán hàng tiêu dùng* liên quan đến việc bán sản phẩm và dịch vụ tiêu dùng thông qua các nhà bán lẻ.

- *Nhân viên bán hàng công nghiệp* liên quan đến việc bán sản phẩm và dịch vụ cho các doanh nghiệp khác.
- *Nhà quản lý khách hàng quốc gia (NAM)* giám sát một vài khách hàng rất lớn.
- *Nhân viên hỗ trợ dịch vụ* hỗ trợ nhân viên bán hàng trong và sau khi bán sản phẩm.
- *Chuyên viên đào tạo bán hàng* đào tạo nhân viên mới và đào tạo bồi dưỡng cho tất cả các nhân viên bán hàng.
- *Quản lý bán hàng* bao gồm một loạt các vị trí khác nhau, từ quản lý khu vực đến phó giám đốc bán hàng.

Những người làm công việc bán hàng thích cuộc sống năng động, làm việc bên ngoài văn phòng và tương tác với người khác. Họ tự quản lý thời gian và hoạt động của mình. Một người bán hàng thành công có thể có thu nhập rất cao. Đồng thời, sự cạnh tranh cũng rất khốc liệt. Tất cả các công việc bán hàng đều rất khác nhau, song một số công việc đòi hỏi phải di chuyển nhiều, thời gian làm việc trong ngày kéo dài và làm việc dưới áp lực lớn. Bạn có thể sẽ luân chuyển nơi làm việc nhiều hơn một lần giữa các công ty và trụ sở chính, cũng như các văn phòng khu vực. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp hiện nay đang cố gắng tạo ra sự cân bằng trong công việc và cuộc sống cá nhân cho nhân viên và giám đốc bán hàng.

Các kỹ năng cần thiết, lộ trình công việc và mức lương phổ biến

Bán hàng là nghề mà bạn làm việc và tương tác với người khác mỗi ngày. Ngoài kỹ năng tương tác, nhân viên bán hàng cần các kỹ năng giao tiếp và bán hàng. Phần lớn các vị trí bán hàng đều yêu cầu cao về kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng phân tích, thuyết trình và khả năng lãnh đạo cũng như sự sáng tạo, tiên phong. Kỹ năng làm việc nhóm cũng ngày càng được đánh giá cao.

Lộ trình sự nghiệp sẽ đi từ nhân viên bán hàng cho tới quản lý khu vực và các vị trí cao hơn, trong nhiều trường hợp lên tới vị trí cao nhất trong doanh nghiệp. Ngày nay, đa phần vị trí tuyển dụng cho chức danh giám đốc bán hàng đòi hỏi phải có bằng đại học. Theo xu hướng, yêu cầu tuyển dụng đòi hỏi phải có kinh nghiệm bán hàng trong thời gian thực tập hoặc công việc bán thời gian trước khi tốt nghiệp. Vị trí bán hàng là bàn đạp cho các vị trí lãnh đạo cao hơn, thực tế nhiều CEO xuất phát từ nhân viên bán hàng hơn bất kỳ vị trí công việc nào khác. Điều này lý giải tại sao sự cạnh tranh cho vị trí bán hàng lại khốc liệt đến vậy.

Mức lương khởi điểm cho vị trí bán hàng có thể khiêm tốn song thù lao theo hoa hồng, doanh số thưởng và các khoản tiền khuyến khích khác khá cao. Thêm vào đó, nhiều vị trí bán hàng được doanh nghiệp trang bị cả xe hơi hoặc phụ cấp xe hơi. Nhân viên bán hàng xuất sắc là một trong những nhân viên được trả lương cao nhất tại hầu hết các doanh nghiệp.

Các công việc marketing khác

Bán lẻ

Bán lẻ đem đến cơ hội để sớm tiếp cận với các công việc marketing. Các công việc chính bao gồm quản lý cửa hàng, quản lý khu vực, người mua, quản lý bộ phận và nhân viên bán hàng. *Quản lý cửa hàng* chỉ đạo việc quản lý và vận hành một cửa hàng riêng lẻ. *Quản lý khu vực* sẽ quản lý nhóm các cửa hàng tại một số khu vực và báo cáo hiệu suất cho trụ sở chính. *Người mua* lựa chọn và mua hàng hóa mà cửa hàng bày bán. *Người quản lý bộ phận* đóng vai trò là người quản lý cửa hàng của một bộ phận, chẳng hạn như quần áo, nhưng ở cấp độ bộ phận. *Nhân viên bán hàng* bán hàng hóa cho khách hàng bán lẻ. Việc bán lẻ có thể sẽ cần phải thay đổi địa điểm, nhưng nhìn chung rất ít phải di chuyển, trừ khi bạn là người mua hàng. Bán lẻ đòi hỏi kỹ năng bán hàng và làm việc với con người cao vì các nhà bán lẻ là người thường xuyên phải tiếp xúc với khách hàng. Sự nhiệt tình, cởi mở và kỹ năng giao tiếp cũng rất cần thiết đối với các nhà bán lẻ.

Các nhà bán lẻ làm việc nhiều giờ, nhưng các công việc hàng ngày của họ thường có tính ổn định hơn so với một số vị trí công việc marketing khác. Mức lương khởi điểm trong ngành bán lẻ có xu hướng thấp, nhưng sẽ tăng lên khi bạn trở thành quản lý hoặc chuyên gia về ngành bán lẻ.

Nghiên cứu marketing

Các nhà nghiên cứu marketing thường làm việc với các nhà quản lý để nhận diện vấn đề và xác định thông tin cần thiết để giải quyết chúng. Họ thiết kế các dự án nghiên cứu, chuẩn bị bảng câu hỏi khảo sát và mẫu trả lời, phân tích dữ liệu, chuẩn bị báo cáo và trình bày những phát hiện, đồng thời đưa ra khuyến nghị cho ban quản trị. Họ phải hiểu về số liệu thống kê, công cụ phân tích dữ liệu, tâm lý hành vi người tiêu dùng và xã hội học. Khi ngày càng có nhiều nghiên cứu marketing được thực hiện qua các phương tiện kỹ thuật số, họ cũng phải hiểu được cách thức tìm kiếm và phản hồi thông tin trực tuyến. Việc có bằng thạc sĩ sẽ rất hữu ích. Cơ hội nghề nghiệp có thể tìm thấy ở các nhà sản xuất, nhà bán lẻ, một số nhà bán buôn, hiệp hội thương mại và ngành nghề, công ty nghiên cứu marketing, công ty quảng cáo chuyên nghiệp và các tổ chức phi lợi nhuận của chính phủ và tư nhân.

Hoạch định sản phẩm mới

Những người quan tâm đến việc lên kế hoạch cho sản phẩm mới có thể tìm thấy cơ hội việc làm trong nhiều loại hình tổ chức. Họ thường cần có một nền tảng tốt về marketing, nghiên cứu marketing và dự báo bán hàng; kỹ năng tổ chức để tạo động lực và phối hợp với những người khác; họ có thể sẽ cần cả kiến thức về kỹ thuật. Thông thường, những người

này làm việc ở các vị trí marketing khác trước, sau đó mới tham gia bộ phận phát triển sản phẩm mới.

Hậu cần marketing (Phân phối vật chất)

Hậu cần marketing, hay phân phối vật chất, là một lĩnh vực rộng lớn, năng động và có nhiều cơ hội nghề nghiệp. Các hãng vận tải, nhà sản xuất, bán buôn và bán lẻ lớn đều cần đến chuyên gia hậu cần. Các bộ phận marketing ngày càng có nhiều chuyên gia hậu cần và lộ trình sự nghiệp của các nhà quản lý marketing cũng bao gồm các nhiệm vụ về marketing kho vận. Khóa học về phương pháp định lượng, tài chính, kế toán và marketing sẽ cung cấp cho bạn những kỹ năng cần thiết để tham gia lĩnh vực này.

Quan hệ công chúng

Hầu hết các tổ chức đều có một nhân viên quan hệ công chúng để dự đoán các vấn đề với những đối tượng công chúng khác nhau, xử lý khiếu nại, giao dịch với các hãng truyền thông và xây dựng hình ảnh doanh nghiệp. Những người quan tâm đến quan hệ công chúng cần có khả năng nói, viết rõ ràng và thuyết phục, họ nên có những kiến thức về báo chí, truyền thông hoặc nghệ thuật tự do. Những thách thức trong công việc này rất đa dạng và cách thức giải quyết cũng rất khác nhau đối với từng người.

Dịch vụ phi lợi nhuận

Các công việc chính không tạo ra lợi nhuận trực tiếp bao gồm giám đốc marketing, giám đốc phát triển, điều phối viên sự kiện, chuyên gia xuất bản và thực tập/tình nguyện viên. *Giám đốc marketing* phụ trách tất cả các hoạt động marketing cho tổ chức. *Giám đốc phát triển* chịu trách nhiệm tổ chức, quản lý và chỉ đạo các chiến dịch gây quỹ để duy trì hoạt động của một tổ chức phi lợi nhuận. *Điều phối viên sự kiện* chỉ đạo tất cả các khâu trong các sự kiện gây quỹ, từ việc lên kế hoạch ban đầu cho đến các bước thực hiện. *Các chuyên gia xuất bản* ấn phẩm ở nước ngoài được tuyển dụng để tăng cường nhận thức của tổ chức.

Mặc dù thường không được trả lương, *thực tập sinh/tình nguyện viên* vẫn thực hiện các công việc marketing khác nhau. Tuy nhiên, công việc này có thể là một tiền đề quan trọng để có được một vị trí toàn thời gian. Lĩnh vực hoạt động phi lợi nhuận thường không dành cho người mong muốn kiếm được nhiều tiền. Thay vào đó, hầu hết các tổ chức phi lợi nhuận đều tìm kiếm những người có tinh thần cộng đồng mạnh mẽ và mong muốn giúp đỡ người khác. Do đó, lương khởi điểm của công việc này thường thấp hơn so với các lĩnh vực marketing khác. Tuy nhiên, khi tổ chức phi lợi nhuận càng lớn, cơ hội tăng thu nhập của bạn càng nhanh khi chuyển sang vị trí quản lý cấp trên.

CÁC NGUỒN KHÁC

Các hiệp hội và tổ chức marketing chuyên nghiệp là một nguồn thông tin khác để tham khảo về công việc marketing. Người làm marketing thuộc về rất nhiều cộng đồng. Bạn có thể liên hệ với các nguồn dưới đây để tìm kiếm về các nghề trong lĩnh vực marketing:

Advertising Women of New York, 28 West 44th Street, Suite 912, New York, NY 10036. (212) 221-7969 (www.awny.org)

American Advertising Federation, 1101 Vermont Avenue, NW, Washington, DC 20005. (202) 898-0089 (www.aaf.org)

American Marketing Association, 130 E Randolph Street, 22nd Floor, Chicago, IL 60601. (800) AMA-1150 (www.marketingpower.com)

The Association of Women in Communications, 1717 E Republic Road, Suite A, Springfield, MO 65804. (417) 886-8606 (www.womcom.org)

Market Research Association, 1156 15th Street NW, Suite 302, Washington, DC 20005. (202) 800-2545 (www.marketingresearch.org)

National Association of Sales Professionals, 555 Friendly Street, Bloomfield Hills, MI 48341. (866) 365-1520 (www.nasp.com)

National Management Association, 2210 Arbor Boulevard, Dayton, OH 45439. (937) 294-0421 (www.nma1.org)

National Retail Federation, 1101 New York Avenue NW, Washington, DC 20005. (800) 673-4692 (www.nrf.com)

Product Development and Management Association, 330 Wabash Avenue, Suite 2000, Chicago, IL 60611. (312) 321-5145 (www.pdma.org)

Public Relations Society of America, 33 Maiden Lane, Eleventh Floor, New York, NY 10038. (212) 460-1400 (www.prsa.org)

Sales and Marketing Executives International, PO Box 1390, Sumas, WA, 98295. (312) 893-0751 (www.smei.org)

CHÚ GIẢI THUẬT NGỮ

Ảnh hưởng truyền miệng: Ảnh hưởng của lời nói và gợi ý cá nhân từ bạn bè, gia đình, cộng sự và người tiêu dùng khác tới hành vi mua.

Bán buôn: Tất cả các hoạt động bán sản phẩm và dịch vụ cho những người mua để bán lại hoặc sử dụng vào mục đích kinh doanh.

Bán hàng cá nhân: Việc thuyết trình mang tính cá nhân được thực hiện bởi lực lượng bán hàng của doanh nghiệp nhằm thu hút khách hàng, bán hàng và xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

Bán hàng theo nhóm: Sử dụng nhóm gồm các nhân viên bán hàng, marketing, kỹ thuật, tài chính, hỗ trợ kỹ thuật và thậm chí cả quản lý cấp cao để phục vụ các khách hàng lớn và phức tạp.

Bán hàng xã hội: Sử dụng các phương tiện trực tuyến, di động và truyền thông xã hội để thu hút khách hàng, xây dựng mối quan hệ khách hàng mạnh mẽ hơn và tăng hiệu suất bán hàng.

Bán lẻ đa kênh: Tạo ra trải nghiệm mua sắm xuyên suốt bằng cách tích hợp các kênh bán lẻ tại cửa hàng, trực tuyến và mua sắm qua di động.

Bán lẻ: Tất cả các hoạt động liên quan đến việc bán sản phẩm hoặc dịch vụ trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng với mục đích sử dung cá nhân, không mang tính kinh doanh.

Bản mô tả sản phẩm: Một bản ghi chép chi tiết về ý tưởng sản phẩm mới có ý nghĩa với người tiêu dùng.

Bất đồng về nhận thức: Sự không thoải mái của người mua gây ra bởi những mâu thuẫn sau khi mua hàng.

Bền vững môi trường: Phương thức quản trị theo đó các chiến lược phát triển được đưa ra vừa bảo vệ môi trường vừa mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Blog: Diễn đàn trực tuyến nơi mọi người và các doanh nghiệp có thể đăng tải suy nghĩ của họ cùng những nội dung khác, thường liên quan đến các chủ đề được xác định cụ thể.

Cá tính: Các đặc điểm tâm lý riêng giúp phân biệt một người hoặc một nhóm.

Các giai đoạn sẵn sàng của người mua: Các giai đoạn người mua thường trải qua trong quá trình mua hàng: nhận thức, hiểu biết, thích, ưa chuộng, tin tưởng và cuối cùng là mua hàng.

Các trung gian marketing: Các hãng giúp doanh nghiệp quảng bá, bán và phân phối sản phẩm tới người mua cuối cùng.

Cấp độ kênh: Lớp trung gian thực hiện một số công việc trong quá trình đưa sản phẩm và khả năng sở hữu chúng đến gần với người tiêu dùng cuối cùng hơn.

Cấp phép: Thâm nhập thị trường nước ngoài thông qua việc phát triển một thỏa thuận hợp tác với một doanh nghiệp được cấp phép ở thị trường nước ngoài.

Cầu phát sinh: Cầu trên thị trường tổ chức phát sinh từ cầu thị trường tiêu dùng.

Chất lượng sản phẩm: Các đặc tính của sản phẩm hay dịch vụ có khả năng thỏa mãn nhu cầu công khai hoặc tiềm ẩn của khách hàng.

Chi nhánh và văn phòng của nhà bán lẻ và nhà sản xuất: Hoạt động tự bán buôn hoặc tự mua buôn độc lập, không thông qua các nhà bán buôn độc lập khác.

Chi phí biến đổi: Chi phí thay đổi trực tiếp theo cấp độ sản xuất.

Chi phí cố định: Chi phí không thay đổi theo cấp độ sản xuất hoặc doanh số.

Chi phí mục tiêu: Định giá bắt đầu với một giá bán lý tưởng, sau đó đặt mục tiêu chi phí nhằm đảm bảo giá cả sẽ đáp ứng.

Chiến lược đẩy: Chiến lược xúc tiến sử dụng lực lượng bán hàng và xúc tiến thương mại để đẩy sản phẩm vào các kênh. Nhà sản xuất quảng bá sản phẩm cho các thành viên trong kênh để họ quảng bá tới người tiêu dùng cuối cùng.

Chiến lược kéo: Chiến lược xúc tiến

yêu cầu chi tiêu rất nhiều cho quảng cáo và các hoạt động xúc tiến tới người tiêu dùng, từ đó thuyết phục họ mua sản phẩm, tạo ra cầu thị trường cần đáp ứng "kéo" sản phẩm chảy qua kênh marketing.

Chiến lược marketing cạnh tranh: Chiến lược giúp củng cố mạnh mẽ vị thế của doanh nghiệp so với các đối thủ và mang lại cho họ lợi thế cạnh tranh tốt nhất có thể.

Chiến lược marketing toàn cầu tiêu chuẩn hóa: Chiến lược marketing toàn cầu mà về cơ bản doanh nghiệp sử dụng đồng nhất chiến lược marketing và marketing hỗn hợp ở tất cả các thị trường quốc tế.

Chiến lược marketing: Triết lý marketing theo đó doanh nghiệp mong muốn tạo ra giá trị cho khách hàng và giành được các mối quan hệ có khả năng sinh lợi với khách hàng.

Chiến lược quảng cáo: Chiến lược mà nhờ đó doanh nghiệp hoàn thành được các mục tiêu quảng cáo đặt ra. Chiến lược bao gồm hai phần chính: sáng tạo thông điệp quảng cáo và lựa chọn phương tiện quảng cáo.

Chiến lược thị trường tổng thể: Quá trình tích hợp các yếu tố dân tộc và khía cạnh giao thoa văn hóa trong dòng chảy marketing của một thương hiệu, nhằm thu hút người tiêu dùng có sự tương đồng hơn là khác biệt.

Chiết khấu: Giảm giá trực tiếp trên giá bán sản phẩm trong một khoảng thời gian nhất định hoặc khi mua với số lượng lớn.

Chốt giao dịch: Bước bán hàng trong đó nhân viên bán hàng thuyết phục người mua đặt hàng.

Chủ nghĩa môi trường: Một phong trào có tổ chức của các cá nhân, doanh nghiệp và tổ chức chính quyền có liên quan nhằm bảo vệ cũng như cải thiện môi trường sống hiện tại và tương lai của con người.

Chủ nghĩa tiêu dùng: Một phong trào có tổ chức của các cá nhân và tổ chức chính quyền nhằm gia tăng quyền lợi cũng như quyền lực của người mua trong mối quan hệ với người bán.

Chuẩn đối sánh: Hoạt động so sánh sản phẩm và quy trình của một doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh hoặc doanh nghiệp dẫn đầu trong các ngành khác để xác định cách thức hoạt động tốt nhất cũng như tìm cách cải thiện chất lượng và hiệu suất của doanh nghiệp.

Chuỗi cửa hàng: Hai hoặc nhiều cửa hàng thường được cùng sở hữu và điều hành.

Chuỗi giá trị: Các phòng ban nội bộ tham gia vào hoạt động tạo ra giá trị nhằm thiết kế, sản xuất, truyền thông, phân phối và hỗ trợ sản phẩm của doanh nghiệp.

Chuỗi lợi nhuận dịch vụ: Chuỗi liên kết giữa lợi nhuận của doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ với sự thỏa mãn của nhân viên và khách hàng.

Cơ cấu lực lượng bán hàng theo khách hàng (hoặc thị trường): Một tổ chức lực lượng bán hàng trong đó nhân viên bán hàng chỉ bán cho một số khách hàng hoặc ngành nhất định.

Cơ cấu lực lượng bán hàng theo lãnh thổ: Tổ chức lực lượng bán hàng phân công mỗi nhân viên bán hàng vào một lãnh thổ địa lý độc quyền, trong đó nhân viên bán toàn bộ sản phẩm của doanh nghiệp.

Cơ cấu lực lượng bán hàng theo sản phẩm: Một tổ chức lực lượng bán hàng trong đó nhân viên bán hàng chỉ bán một phần sản phẩm hoặc dòng sản phẩm của doanh nghiệp.

Công chúng: Bất kỳ nhóm người nào đang hoặc có thể quan tâm hoặc ảnh hưởng đến khả năng đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

Cộng đồng kinh tế: Một nhóm các quốc gia được tổ chức để hướng tới những mục tiêu chung trong khuôn khổ quy định thương mại quốc tế.

Cửa hàng bách hóa: Khu bán lẻ với đa dạng dòng sản phẩm, được bán riêng rẽ ở các quầy khác nhau và được quản lý bởi người bán hàng chuyên biệt hoặc người bán buôn.

Cửa hàng bán lẻ thu phí thành viên: Nhà bán lẻ phá giá bán một số ít thương hiệu hàng tạp hóa, gia dụng, quần áo và các sản phẩm khác với mức chiết khấu cao cho những thành viên đóng phí thường niên.

Cửa hàng chuyên doanh: Cửa hàng bán lẻ theo đó bán hạn chế một dòng sản phẩm hẹp và cung cấp nhiều lựa

chọn sâu trong dòng sản phẩm đó.

Cửa hàng giảm giá: Cửa hàng bán lẻ các sản phẩm tiêu chuẩn với giá thấp hơn bằng cách chấp nhận mức lợi nhuận thấp và bán với số lượng lớn.

Cửa hàng tiện lợi: Cửa hàng nhỏ đặt ở gần khu vực dân cư, mở cửa 24/7 và bán một số lượng hữu hạn các dòng sản phẩm tiện lợi có doanh thu cao.

Đa dạng hóa: Sự tăng trưởng của doanh nghiệp thông qua phát triển mới (sản phẩm/thị trường) bằng việc thiết lập mới hoặc mua lại.

Đại lý: Nhà bán buôn đại diện cho người bán hoặc người mua trong khoảng thời gian tương đối dài hạn, thực hiện một số ít hoạt động và không có quyền sở hữu sản phẩm.

Đại siêu thị: Cửa hàng lớn hơn nhiều so với siêu thị thông thường, bán một lượng lớn thực phẩm, sản phẩm và dịch vụ được mua đều đặn.

Đánh giá các phương án: Một bước của quá trình quyết định mua, trong đó người tiêu dùng sử dụng thông tin để đánh giá các thương hiệu thay thế trong tập hợp các lựa chọn.

Đánh giá việc thực hiện: Một bước trong quá trình mua của doanh nghiệp, trong đó bên mua đánh giá việc thực hiện của nhà cung cấp và quyết định tiếp tục, điều chỉnh hoặc hủy bỏ thỏa thuận mua hàng.

Danh mục kinh doanh: Tập hợp các hoạt động kinh doanh và sản phẩm của doanh nghiệp.

Đầu tư trực tiếp: Thâm nhập thị trường nước ngoài bằng cách phát triển các cơ sở sản xuất hoặc lắp ráp ở nước ngoài.

Đề xuất chào hàng: Một bước trong quá trình mua của doanh nghiệp, trong đó bên mua mời các nhà cung cấp chất lượng đưa ra các đề xuất chào hàng.

Đề xuất thị trường: Bao gồm các sản phẩm, dịch vụ, thông tin hoặc trải nghiệm được đưa ra thị trường để đáp ứng một nhu cầu hoặc mong muốn nhất định.

Dịch vụ: Một dạng sản phẩm bao gồm các hoạt động, lợi ích hoặc sự thỏa mãn được đưa ra tiêu thụ với đặc điểm vô hình, không dẫn đến quyền sở hữu một thứ gì.

Điểm bán lẻ của nhà sản xuất: Cơ sở hoạt động bán lẻ phá giá thuộc sở hữu và được điều hành bởi nhà sản xuất, thường bán các sản phẩm dư thừa, không còn sản xuất hoặc sản phẩm lỗi.

Định giá bao cước vận chuyển: Định giá theo đó người bán chịu toàn bộ hay một phần phí vận chuyển để đạt được mục tiêu kinh doanh.

Định giá cộng thêm chi phí (định giá lãi gộp): Cộng thêm một khoản tăng tiêu chuẩn vào chi phí của sản phẩm.

Định giá dòng sản phẩm: Xác định sự chênh lệch về giá giữa những sản phẩm khác nhau trong cùng một dòng sản phẩm dựa trên sự khác biệt về chi phí, đánh giá của khách hàng về các thuộc tính khác nhau của sản phẩm và giá của đối thủ cạnh tranh.

Định giá dựa trên chi phí: Định giá dựa trên chi phí sản xuất, phân phối và bán sản phẩm cộng với tỷ lệ hoàn vốn hợp lý cho nỗ lực và rủi ro của doanh nghiệp.

Định giá dựa trên giá trị gia tăng: Đính kèm thêm các tính năng và dịch vụ giá trị gia tăng cho một sản phẩm của doanh nghiệp để bán được giá cao hơn.

Định giá dựa trên giá trị khách hàng: Xác lập mức giá dựa trên nhận thức của người mua về giá trị thay vì chi phí của người bán.

Định giá dựa vào cạnh tranh: Định giá dựa trên chiến lược, giá cả, chi phí và sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Định giá FOB: Định giá có tính đến các chi phí để hàng hóa được giao tại cảng đi; khách hàng tự trả phí vận chuyển giao hàng tại điểm đến.

Định giá giao hàng thống nhất: Thiết lập một mức giá vận chuyển duy nhất cho tất cả các khách hàng dù họ ở đâu.

Định giá hòa vốn (định giá theo lợi nhuận mục tiêu): Định giá để hòa vốn căn cứ vào chi phí sản xuất và marketing sản phẩm hoặc định giá để tạo ra lợi nhuận mục tiêu.

Định giá hớt váng thị trường (giá hớt váng): Định giá cao cho sản phẩm mới nhằm tối đa hóa doanh thu từ các phân khúc thị trường sẵn

người tiêu dùng có hành động tiếp theo sau khi mua, dựa trên sự hài lòng hoặc không hài lòng của họ.

Hậu cần marketing (phân phối vật chất): Hoạt động lập kế hoạch, thực thi và kiểm soát dòng vật chất của nguyên liệu, hàng hóa và những thông tin liên quan từ nơi xuất xứ đến nơi tiêu thụ để đáp ứng yêu cầu của khách hàng và đạt được mục tiêu lợi nhuận.

Hệ thống marketing dọc (VMS): Kiểu cấu trúc kênh trong đó nhà sản xuất, nhà bán buôn và bán lẻ hoạt động như một hệ thống thống nhất. Một thành viên của kênh sở hữu các thành viên khác, ký hợp đồng với họ hoặc nắm giữ nhiều quyền lực tới mức tất cả đều phải hợp tác.

Marketing lan truyền: Phiên bản kỹ thuật số của marketing truyền miệng, bao gồm video, quảng cáo và các nội dung marketing khác có tính lan truyền cao tới mức khách hàng sẽ tìm kiếm về nó hoặc chia sẻ với bạn bè.

Hệ thống marketing ngang: Một hệ thống có hai hoặc nhiều doanh nghiệp cùng quy mô hợp tác để theo đuổi một cơ hội marketing mới.

Hệ thống mở rộng sản phẩm/thị trường: Một công cụ lập kế hoạch danh mục kinh doanh nhằm xác định các cơ hội tăng trưởng của doanh nghiệp qua việc thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển hoặc đa dạng hóa sản phẩm.

Hệ thống phân phối đa kênh: Hệ thống trong đó một doanh nghiệp thiết lập nên 2 hoặc nhiều kênh marketing để tiếp cận một hoặc nhiều phân khúc khách hàng.

Hệ thống thông tin marketing (MIS): Bao gồm con người và các quy trình đánh giá nhu cầu thông tin, thu thập các thông tin cần thiết và giúp những người ra quyết định sử dụng thông tin để tạo ra và khai thác sự thấu hiểu về khách hàng cũng như thị trường.

Hoạch định chiến lược: Quá trình phát triển và duy trì sự phù hợp về chiến lược giữa các mục tiêu, năng lực của một tổ chức cùng những cơ hội marketing luôn thay đổi của tổ chức đó.

Học hỏi: Những thay đổi trong hành vi cá nhân phát sinh từ kinh nghiệm.

Hỗn hợp xúc tiến (hỗn hợp truyền thông marketing): Sự kết hợp cụ thể của các công cụ xúc tiến mà doanh nghiệp sử dụng để truyền tải giá trị khách hàng một cách thuyết phục và xây dựng quan hệ khách hàng.

Hợp đồng quản lý: Một hoạt động liên doanh trong đó doanh nghiệp trong nước cung cấp kỹ năng quản lý cho một doanh nghiệp nước ngoài là đơn vị bỏ vốn đầu tư; doanh nghiệp trong nước xuất khẩu dịch vụ quản lý chứ không phải hàng hóa.

Hợp đồng sản xuất: Một hoạt động liên doanh trong đó doanh nghiệp ký hợp đồng với các nhà sản xuất ở thị trường nước ngoài để sản xuất sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ cho họ.

Hợp tác thương hiệu: Hoạt động kết hợp thương hiệu của hai doanh nghiệp khác nhau vào cùng một sản phẩm.

Kênh marketing (kênh phân phối): Một tập hợp các tổ chức phụ thuộc lẫn nhau giúp sản phẩm/dịch vụ sẵn sàng đáp ứng nhu cầu sử dụng hoặc tiêu thụ của người tiêu dùng hay khách hàng doanh nghiệp.

Kênh marketing gián tiếp: Kênh marketing bao gồm một hoặc nhiều cấp độ trung gian.

Kênh marketing trực tiếp: Kênh marketing không có các cấp độ trung gian.

Kênh phân phối thông thường: Kênh marketing bao gồm một hoặc nhiều nhà sản xuất, nhà bán buôn và bán lẻ độc lập, mỗi đơn vị là một tổ chức kinh doanh luôn tìm cách tối đa hóa lợi nhuận của mình, thậm chí bằng cách đánh đổi lợi nhuận của toàn hệ thống.

Kênh truyền thông cá nhân: Các kênh mà qua đó hai hoặc nhiều người trao đổi trực tiếp với nhau, bao gồm mặt đối mặt, trên điện thoại, qua thư hoặc email, thậm chí thông qua một "cuộc tán gẫu" trên internet.

Kênh truyền thông phi cá nhân: Kênh truyền thông truyền tải các thông điệp không tạo ra những liên hệ và phản hồi cá nhân, bao gồm các phương tiện truyền thông lớn, bầu không khí và sự kiện.

Khác biệt hóa: Tạo ra sự khác biệt

cho đề xuất thị trường để cung cấp giá trị vượt trội cho khách hàng.

Kiểm nghiệm bản mô tả sản phẩm: Kiểm tra các bản mô tả sản phẩm mới với một nhóm khách hàng mục tiêu để xác định xem chúng có hấp dẫn khách hàng hay không.

Kiểm soát marketing: Đo lường và đánh giá kết quả của các chiến lược và kế hoạch marketing, đưa ra những điều chỉnh cần thiết để đảm bảo đạt được mục tiêu.

Lên kế hoạch chuẩn bị: Bước bán hàng trong đó nhân viên bán hàng tìm hiểu càng nhiều càng tốt về khách hàng tiềm năng trước khi gọi điện cho người đó.

Liên doanh: Thâm nhập thị trường nước ngoài bằng cách liên kết với các doanh nghiệp nước ngoài để sản xuất hoặc bán một hàng hóa/dịch vụ.

Lối sống: Cách sống của một người thể hiện trong các hoạt động, sở thích và ý kiến của người đó.

Lợi thế cạnh tranh: Một lợi thế vượt trội so với đối thủ cạnh tranh, đạt được nhờ việc đem lại giá trị cao hơn cho khách hàng.

Lựa chọn nhà cung cấp: Một bước trong quá trình mua của doanh nghiệp, trong đó bên mua xem xét các đề xuất chào hàng để lựa chọn một hoặc nhiều nhà cung cấp.

Lực lượng bán hàng bên ngoài (hoặc lực lượng bán hàng tại hiện trường): Nhân viên bán hàng làm việc ở bên ngoài, di chuyển để tiếp xúc trực tiếp với khách hàng tại thực địa.

Lực lượng bán hàng bên trong: Nhân viên bán hàng thực hiện công việc tại văn phòng của doanh nghiệp thông qua điện thoại, trực tuyến, phương tiện truyền thông xã hội hay những cuộc ghé thăm doanh nghiệp của các khách hàng tiềm năng.

Ma trận tăng trưởng-thị phần: Phương pháp kế hoạch hóa danh mục kinh doanh để đánh giá các SBU (đơn vị kinh doanh chiến lược) của một doanh nghiệp về tỷ lệ tăng trưởng thị trường cũng như tương quan thị phần.

Madison & Vine: Thuật ngữ chỉ sự kết hợp giữa quảng cáo và giải trí trong nỗ lực thoát khỏi sự bế tắc và tạo ra các cách thức đột phá trong tiếp cận khách hàng bằng những thông điệp lôi cuốn hơn.

Mạng lưới chuyển giao giá trị: Mạng lưới bao gồm doanh nghiệp, các nhà cung cấp, nhà phân phối và khách hàng – những thành phần này hợp tác với nhau để cải thiện hoạt động của toàn bộ hệ thống trong việc chuyển giao giá trị khách hàng.

Mạng xã hội trực tuyến: Cộng đồng xã hội trực tuyến – blog, các phương tiện truyền thông xã hội trực tuyến, cộng đồng thương hiệu và nhiều diễn đàn trực tuyến khác – nơi mọi người giao lưu hoặc trao đổi thông tin và ý kiến.

Marketing bền vững: Marketing có trách nhiệm với xã hội và môi trường mà theo đó vừa đáp ứng được nhu cầu hiện tại của người tiêu dùng và doanh nghiệp, đồng thời duy trì hoặc nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu của các thế hệ tương lai.

Marketing cá nhân hóa: Điều chỉnh sản phẩm và chương trình marketing theo nhu cầu và sở thích cá nhân của khách hàng.

Marketing định hướng khách hàng: Nguyên tắc marketing bền vững mà theo đó các doanh nghiệp cần nhìn nhận và tổ chức hoạt động marketing từ góc nhìn của khách hàng.

Marketing do khách hàng tạo lập: Sự trao đổi thương hiệu do người tiêu dùng tạo ra, qua đó người tiêu dùng đóng vai trò ngày càng gia tăng trong việc định hình trải nghiệm sản phẩm của chính họ cũng như những người khác.

Marketing đổi mới: Một doanh nghiệp cần liên tục cải thiện sản phẩm và hoạt động marketing.

Marketing gắn kết khách hàng: Làm cho thương hiệu trở thành một phần có ý nghĩa trong cuộc hội thoại cũng như cuộc sống của khách hàng bằng cách thúc đẩy sự tham gia trực tiếp và liên tục của khách hàng vào việc định hình các cuộc thảo luận, trải nghiệm và cộng đồng về thương hiệu.

Marketing giá trị khách hàng: Nguyên tắc marketing bền vững theo đó doanh nghiệp cần đầu tư phần lớn nguồn lực vào hoạt động marketing tạo dựng giá trị cho khách hàng.

Marketing không phân biệt (đại chúng): Chiến lược đáp ứng thị trường, theo đó doanh nghiệp quyết định bỏ qua những khác biệt giữa các phân khúc và phục vụ toàn bộ thị trường với cùng một đề xuất về sản phẩm/dịch vụ.

Marketing kỹ thuật số và qua truyền thông xã hội B2B: Sử dụng các phương pháp marketing kỹ thuật số và qua truyền thông xã hội để thu hút các khách hàng doanh nghiệp đồng thời quản lý quan hệ khách hàng mọi lúc, mọi nơi.

Marketing kỹ thuật số và qua truyền thông xã hội: Sử dụng các công cụ marketing kỹ thuật số như trang web, phương tiện truyền thông xã hội, ứng dụng di động và quảng cáo, video trực tuyến, email và blog... để gắn kết khách hàng mọi nơi, mọi lúc thông qua thiết bị kỹ thuật số của họ.

Marketing lan truyền: Việc nuôi dưỡng những người có sức ảnh hưởng và hỗ trợ họ truyền bá thông tin về sản phẩm hoặc dịch vụ cho người khác trong cộng đồng của họ.

Marketing nội bộ: Hoạt động định hướng và thúc đẩy nhân viên giao dịch với khách hàng và hỗ trợ nhân viên phục vụ làm việc theo nhóm để đem đến sự hài lòng cho khách hàng.

Marketing nội dung: Tạo dựng, truyền cảm hứng, chia sẻ thông điệp và trao đổi về thương hiệu với/giữa những người tiêu dùng qua việc sử dụng tổng hợp kênh truyền thông trả phí, kênh truyền thông do doanh nghiệp sở hữu, kênh truyền thông được lan truyền và kênh truyền thông được chia sẻ.

Marketing phân biệt: Chiến lược đáp ứng thị trường, theo đó doanh nghiệp quyết định nhắm vào một vài phân khúc và đề xuất sản phẩm/dịch vụ khác nhau cho mỗi phân khúc đó.

Marketing qua catalog: Marketing trực tiếp thông qua các ấn phẩm, video hoặc catalog kỹ thuật số được gửi tới những khách hàng được chọn, trưng bày tại các cửa hàng hoặc trên trang trực tuyến.

Marketing qua điện thoại: Bán hàng trực tiếp cho khách hàng qua điện thoại.

Marketing qua email: Hình thức gửi các thông điệp marketing có tính cá nhân hóa và chọn lọc cao với mục đích tạo dựng quan hệ với khách hàng thông qua email.

Marketing qua truyền hình phản hồi trực tiếp: Marketing trực tiếp thông qua truyền hình, bao gồm các quảng cáo thương mại hoặc quảng cáo thông tin trên truyền hình phản hồi trực tiếp và quảng cáo truyền hình tương tác (iTV).

Marketing sự kiện (hoặc tài trợ sự kiện): Tạo sự kiện marketing thương hiệu hoặc trở thành nhà tài trợ duy nhất hoặc tham gia các sự kiện do người khác tạo ra.

Marketing sứ mệnh: Một doanh nghiệp nên xác định sứ mệnh dựa trên ý nghĩa xã hội rộng lớn thay vì bó hẹp theo sản phẩm.

Marketing tập trung (thị trường ngách): Chiến lược đáp ứng thị trường, theo đó doanh nghiệp tập trung vào đa số khách hàng của một phân khúc hoặc một vài phân khúc thị trường hoặc thị trường ngách.

Marketing theo địa bàn: Điều chỉnh thương hiệu và hoạt động marketing theo nhu cầu và mong muốn của các nhóm khách hàng trên địa bàn – các thành phố, khu phố và thậm chí cả các cửa hàng cụ thể.

Marketing toàn cầu thích ứng: Một chiến lược marketing toàn cầu dựa trên việc điều chỉnh chiến lược marketing và các yếu tố hỗn hợp cho từng thị trường mục tiêu quốc tế, tốn nhiều chi phí hơn với hy vọng sẽ tạo ra thị phần và lợi nhuận lớn hơn.

Marketing tới người mua: Quá trình marketing toàn diện biến người đi mua sắm trở thành người mua hàng thực sự khi họ tiếp cận điểm bán, dù mua tại cửa hàng, trực tuyến hay qua thiết bị di động.

Marketing trên thiết bị di động: Truyền tải các thông điệp marketing, xúc tiến và những nội dung khác tới người tiêu dùng thông qua các thiết bị di động của họ một cách tức thì.

Marketing trực tiếp qua thư: Marketing qua việc gửi các lời chào hàng, thông báo, nhắc nhở hoặc những nội dung khác trực tiếp tới một người tại một địa chỉ cụ thể.

Marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số: Tương tác trực tiếp với từng người tiêu dùng và cộng đồng khách hàng mục tiêu được xác định một cách cẩn trọng nhằm nhận được phản hồi ngay lập tức và xây dựng mối quan hệ khách hàng lâu dài.

Marketing trực tuyến: Marketing qua internet bằng cách sử dụng các trang web doanh nghiệp, quảng cáo và xúc tiến trực tuyến, email, video trực tuyến và blog.

Marketing tương tác: Huấn luyện nhân viên phục vụ về nghệ thuật tương tác với khách hàng để đáp ứng nhu cầu của họ.

Marketing vi mô: Thiết kế sản phẩm và chương trình marketing đáp ứng nhu cầu và mong muốn của từng cá nhân cũng như nhóm khách hàng theo khu vực; chiến lược này bao gồm cả marketing theo địa bàn và marketing cá nhân hóa.

Marketing xã hội: Doanh nghiệp nên đưa ra các quyết định marketing thông qua việc cân nhắc giữa mong muốn của khách hàng, yêu cầu của doanh nghiệp, lợi ích trong dài hạn của khách hàng và xã hội.

Marketing: Quá trình trong đó các doanh nghiệp thu hút khách hàng, xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng và tạo ra giá trị khách hàng để thu nhận lại giá trị từ chính khách hàng.

Mẫu: Một bộ phận của tổng thể được chọn trong nghiên cứu marketing nhằm đại diện cho tổng thể đó.

Mở rộng dòng sản phẩm: Sử dụng tên thương hiệu hiện có cho sản phẩm mới cải tiến (về hình thức, màu sắc, kích thước, thành phần hoặc thêm hương vị mới).

Mở rộng thương hiệu: Sử dụng tên thương hiệu hiện có cho những sản phẩm mới.

Mở rộng trực tiếp sản phẩm: Marketing một sản phẩm ở thị trường nước ngoài mà không thực hiện bất kỳ sự thay đổi nào đối với sản phẩm đó.

Mô tả khái quát nhu cầu: Một bước trong quá trình mua của doanh nghiệp, trong đó bên mua mô tả các đặc điểm khái quát và số lượng của một mặt hàng cần mua.

Môi trường chính trị: Hệ thống luật, cơ quan chính phủ và các tổ chức chính trị-xã hội có thể chi phối hoặc giới hạn các cá nhân và tổ chức trong một xã hội nhất định.

Môi trường công nghệ: Lực lượng tạo ra công nghệ mới, sản phẩm mới và cơ hội thị trường.

Môi trường kinh tế: Các yếu tố kinh tế tác động đến sức mua và cách chi tiêu của người tiêu dùng.

Môi trường marketing: Các yếu tố và lực lượng bên ngoài bộ phận marketing tác động đến khả năng xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng mục tiêu.

Môi trường tự nhiên: Môi trường vật chất và các nguồn tài nguyên thiên nhiên được coi là những yếu tố cần thiết cho người làm marketing hoặc bị ảnh hưởng bởi các hoạt động marketing.

Môi trường văn hóa: Các thiết chế và lực lượng ảnh hưởng tới giá trị, nhận thức, sở thích và hành vi cơ bản của xã hội.

Môi trường vĩ mô: Các lực lượng xã hội rộng lớn tác động đến môi trường marketing vi mô như môi trường nhân khẩu, kinh tế, tự nhiên, công nghệ, chính trị và văn hóa.

Môi trường vi mô: Các yếu tố liên quan chặt chẽ tới doanh nghiệp tác động đến khả năng phục vụ khách hàng, bao gồm bản thân doanh nghiệp, nhà cung cấp, trung gian marketing, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và công chúng.

Mong muốn: Hình thức nhu cầu của con người khi chúng được định hình bởi văn hóa và cá tính.

Mốt: Một giai đoạn tạm thời có doanh số bán cao bất thường do sự yêu thích cuồng nhiệt của người tiêu dùng và mức độ phổ biến nhất thời của sản phẩm hay thương hiệu.

Mua giải pháp tổng thể: Mua giải pháp trọn gói cho một vấn đề của doanh nghiệp từ một người bán duy nhất nhằm tránh việc phải thực hiện các quyết định đơn lẻ trong tình huống mua phức tạp.

Mua hàng điện tử: Mua hàng thông qua kết nối điện tử giữa người mua và người bán, thường là trực tuyến.

Mua lần đầu: Tình huống mà doanh

nghiệp thực hiện việc mua sản phẩm hoặc dịch vụ lần đầu.

Mua lặp lại có điều chỉnh: Tình huống mua của doanh nghiệp trong đó bên mua điều chỉnh về các chi tiết kỹ thuật của sản phẩm, giá cả, điều khoản hợp đồng hoặc nhà cung cấp.

Mua lặp lại không điều chỉnh: Tình huống mua của doanh nghiệp trong đó bên mua định kỳ đặt hàng mà không có điều chỉnh gì về đơn hàng.

Mục tiêu quảng cáo: Nhiệm vụ truyền thông cụ thể cần được hoàn thành, nhắm đến một đối tượng mục tiêu cụ thể trong một khoảng thời gian nhất định.

Ngân sách quảng cáo: Tiền và các nguồn lực khác được phân bổ cho một chương trình quảng cáo sản phẩm hoặc doanh nghiệp.

Nghiên cứu khảo sát: Thu thập dữ liệu sơ cấp bằng cách hỏi người được phỏng vấn về hiểu biết, thái độ, sự ưa thích và hành vi mua của họ.

Nghiên cứu marketing trực tuyến: Thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua các khảo sát trên internet và di động, các nhóm tập trung trực tuyến, theo dấu vết người tiêu dùng, thực nghiệm, nhóm trực tuyến và cộng đồng thương hiệu.

Nghiên cứu marketing: Việc thiết kế, thu thập, phân tích và báo cáo một cách hệ thống về dữ liệu liên quan đến một tình huống marketing cụ thể của doanh nghiệp.

Nghiên cứu mô tả: Nghiên cứu marketing nhằm mô tả tốt hơn về các vấn đề, tình huống marketing hoặc thị trường, chẳng hạn như tiềm năng thị trường cho sản phẩm hoặc các đặc điểm nhân khẩu học và thái độ của người tiêu dùng.

Nghiên cứu nhân quả: Nghiên cứu marketing để kiểm tra các giả thuyết trên cơ sở quan hệ nhân quả.

Nghiên cứu quan sát thực địa: Một dạng nghiên cứu quan sát bằng cách gửi các nhà quan sát được tập huấn đến quan sát và tương tác với người tiêu dùng trong "môi trường tự nhiên" của họ.

Nghiên cứu quan sát: Thu thập dữ liệu sơ cấp bằng cách quan sát con người, hành động và các tình huống liên quan.

Nghiên cứu thăm dò: Nghiên cứu marketing để thu thập thông tin sơ bộ giúp xác định vấn đề và đề xuất giả thuyết.

Nghiên cứu thực nghiệm: Thu thập dữ liệu sơ cấp bằng cách lựa chọn các nhóm đối tượng phù hợp, áp dụng những tác động khác nhau, kiểm soát các yếu tố liên quan và kiểm tra sự khác biệt về phản hồi giữa các nhóm.

Người ảnh hưởng: Thành viên trong trung tâm mua của tổ chức, có ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định mua, giúp xác định đặc điểm sản phẩm và cung cấp thông tin nhằm đánh giá các phương án lựa chọn.

Người dẫn đầu thị trường: Doanh nghiệp có thị phần lớn nhất trong một ngành.

Người đi đường ngách: Một doanh nghiệp phục vụ những phân khúc thị trường nhỏ mà các doanh nghiệp khác trong ngành không nhận ra hoặc bỏ qua.

Người định hướng dư luận: Một người trong nhóm tham chiếu, có các kỹ năng, sự hiểu biết, cá tính hoặc đặc điểm đặc biệt gây ảnh hưởng xã hội đến những người khác.

Người kiểm soát: Thành viên trong trung tâm mua của tổ chức, có vai trò kiểm soát dòng thông tin tới những người khác.

Người môi giới: Nhà bán buôn không sở hữu sản phẩm, mà chỉ thực hiện chức năng đưa người mua và người bán lại với nhau cũng như hỗ trợ đàm phán.

Người mua: Thành viên trong trung tâm mua, thực hiện hành vi mua thực tế.

Người ra quyết định: Thành viên trong trung tâm mua, có quyền chính thức hoặc không chính thức trong việc lựa chọn hoặc phê chuẩn nhà cung cấp cuối cùng.

Người sử dụng: Thành viên của tổ chức, sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ đã được mua.

Người thách thức: Một doanh nghiệp đứng sau cạnh tranh mạnh mẽ để tăng thị phần của mình trong một ngành.

Người theo sau: Một doanh nghiệp đứng sau muốn giữ vững thị phần của

mình trong một ngành mà không muốn phá vỡ thế cân bằng.

Nguồn lực cộng đồng: Mời cộng đồng rộng lớn gồm các khách hàng, nhân viên, nhà khoa học và nhà nghiên cứu độc lập, thậm chí cả công chúng cùng tham gia quá trình đổi mới sản phẩm mới.

Nhà bán buôn thương mại: Đơn vị bán buôn độc lập trong đó có quyền sở hữu các sản phẩm mà họ mua bán.

Nhà bán buôn: Doanh nghiệp tham gia chủ yếu vào các hoạt động bán buôn.

Nhà bán lẻ dịch vụ: Một nhà bán lẻ sở hữu dòng sản phẩm là một dịch vụ; ví dụ như dịch vụ khách sạn, hàng không, ngân hàng, trường đại học và nhiều loại hình khác.

Nhà bán lẻ phá giá độc lập: Nhà bán lẻ phá giá được sở hữu và điều hành độc lập, hoặc dưới dạng một chi nhánh của một tập đoàn bán lẻ.

Nhà bán lẻ phá giá: Nhà bán lẻ mua được sản phẩm ở mức giá bán buôn thấp hơn thông thường và bán rẻ hơn giá bán lẻ.

Nhà bán lẻ: Đơn vị kinh doanh mà doanh số bán hàng chủ yếu đến từ hoạt động bán lẻ.

Nhà cung cấp dịch vụ hậu cần bên thứ ba (3PL): Nhà cung cấp dịch vụ hậu cần độc lập thực hiện một hoặc nhiều chức năng cần thiết để đưa hàng hóa của khách hàng ra thị trường.

Nhắm mục tiêu theo hành vi: Sử dụng dữ liệu trực tuyến để quảng cáo tới khách hàng mục tiêu và chào bán cho những người tiêu dùng cụ thể.

Nhận biết nhu cầu: Bước đầu tiên của quá trình quyết định mua, trong đó người tiêu dùng nhận ra một vấn đề hoặc nhu cầu.

Nhân khẩu học: Nghiên cứu về dân số ở các khía cạnh: quy mô, mật độ, nơi cư trú, độ tuổi, giới tính, chủng tộc, nghề nghiệp cùng nhiều khía cạnh khác.

Nhận thức vấn đề: Bước đầu tiên trong quá trình mua của doanh nghiệp, khi một người nào đó trong doanh nghiệp nhận thấy vấn đề hay nhu cầu có thể được đáp ứng bằng việc mua một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể.

Nhận thức: Quá trình con người lựa chọn, tổ chức và diễn giải thông tin, từ đó hình thành bức tranh có ý nghĩa về thế giới.

Nhân viên bán hàng: Cá nhân đại diện cho doanh nghiệp trước khách hàng bằng cách thực hiện một hoặc nhiều hoạt động sau: tìm kiếm khách hàng, giao tiếp, bán hàng, thực hiện các dịch vụ khách hàng, thu thập thông tin và xây dựng quan hệ.

Nhánh văn hóa: Một nhóm người cùng chia sẻ các hệ giá trị dựa trên những kinh nghiệm và tình huống giống nhau trong cuộc sống.

Nhóm chiến lược: Một nhóm doanh nghiệp trong một ngành theo đuổi cùng một chiến lược tương tự nhau.

Nhóm: Hai hoặc nhiều người cùng tương tác với nhau để thực hiện mục tiêu cá nhân hoặc mục tiêu chung.

Nhu cầu: Cảm giác về sự thiếu hụt.

Nhượng quyền: Sự kết hợp có ràng buộc bằng hợp đồng giữa một nhà sản xuất, nhà bán buôn hoặc tổ chức dịch vụ (bên nhượng quyền) với những người kinh doanh độc lập (bên nhận nhượng quyền) muốn mua quyền sở hữu và điều hành một hoặc một vài đơn vị trong hệ thống nhượng quyền.

Niềm tin: Suy nghĩ mang tính mô tả của một người về một thứ gì đó.

Phân khúc liên thị trường (đa thị trường): Hình thành nên những phân khúc thị trường khách hàng có nhu cầu và hành vi mua sắm giống nhau, ngay cả khi họ sinh sống tại các quốc gia khác nhau.

Phân khúc theo địa lý: Phân chia thị trường theo các khu vực địa lý khác nhau, ví dụ như quốc gia, bang, vùng miền, tiểu bang, thành phố hoặc thậm chí theo khu phố.

Phân khúc theo dịp/thời điểm: Phân chia thị trường thành các phân khúc theo dịp/thời điểm khi khách hàng có ý tưởng mua, mua hoặc sử dụng sản phẩm.

Phân khúc theo độ tuổi và giai đoạn cuộc đời: Phân chia thị trường thành những phân khúc dựa trên các nhóm độ tuổi và nhóm vòng đời khác nhau.

Phân khúc theo giới tính: Phân chia

thị trường thành các phân khúc khác nhau dựa trên giới tính.

Phân khúc theo hành vi: Phân chia thị trường thành các phân khúc dựa trên sự hiểu biết, thái độ, cách sử dụng sản phẩm hoặc phản hồi của khách hàng.

Phân khúc theo lợi ích: Phân chia thị trường thành các phân khúc dựa theo sự khác biệt về lợi ích mà khách hàng tìm kiếm từ sản phẩm.

Phân khúc theo nhân khẩu học: Phân chia thị trường thành những phân khúc dựa trên các đặc điểm về độ tuổi, giới tính, giai đoạn cuộc đời, thu nhập, nghề nghiệp, trình độ học vấn, tôn giáo, chủng tộc và thế hệ.

Phân khúc theo tâm lý: Phân chia thị trường thành các phân khúc khác nhau theo lối sống hoặc đặc điểm tính cách.

Phân khúc theo thu nhập: Phân chia thị trường thành các phân khúc khác nhau theo thu nhập.

Phân khúc thị trường: Một nhóm người tiêu dùng có phản ứng giống nhau đối với các nỗ lực marketing của doanh nghiệp.

Phân phối chọn lọc: Sử dụng nhiều hơn một, nhưng không phải tất cả các bên trung gian sẵn sàng bày bán sản phẩm của doanh nghiệp.

Phân phối đại trà: Tích trữ hàng hóa ở càng nhiều cửa hiệu bán lẻ trực tiếp càng tốt.

Phân phối độc quyền: Cho phép một số lượng giới hạn các đại lý được độc quyền phân phối sản phẩm trong phạm vi hoạt động của mình.

Phân tích danh mục kinh doanh: Quá trình mà nhà quản trị đánh giá sản phẩm và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Phân tích đối thủ cạnh tranh: Quá trình nhận diện đối thủ chính; đánh giá mục tiêu, chiến lược, điểm mạnh, điểm yếu và kiểu phản ứng của họ; sau đó lựa chọn đối thủ cạnh tranh cần tấn công hoặc né tránh.

Phân tích giá trị khách hàng: Một phương pháp phân tích nhằm xác định những lợi ích được khách hàng mục tiêu coi trọng và cách thức khách hàng đánh giá giá trị các đề xuất của đối thủ.

Phân tích kinh doanh: Rà soát các số liệu dự tính về doanh số, chi phí và lợi nhuận cho sản phẩm mới để xác định xem những yếu tố này có thỏa mãn mục tiêu chung của doanh nghiệp hay không.

Phân tích marketing: Các công cụ, công nghệ và quy trình phân tích theo đó những người làm marketing tìm ra các mô hình có ý nghĩa trong dữ liệu lớn để đạt được sự thấu hiểu khách hàng và đánh giá hiệu quả marketing.

Phân tích SWOT: Đánh giá tổng quát về điểm mạnh (S), điểm yếu (W), cơ hội (O) và thách thức (T) đối với doanh nghiệp.

Phát triển chiến lược marketing: Thiết kế chiến lược marketing cho một sản phẩm mới dựa trên mô tả về sản phẩm.

Phát triển mạng lưới nhà cung cấp: Phát triển một cách có hệ thống mạng lưới đối tác cung ứng để đảm bảo nguồn cung đáng tin cậy cho các sản phẩm và nguyên liệu được sử dụng để tạo ra sản phẩm hoặc bán lại cho người khác.

Phát triển sản phẩm dựa vào đội nhóm: Phương pháp phát triển sản phẩm mới dựa trên sự hợp tác chặt chẽ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, thực hiện các bước nối tiếp nhau trong quy trình phát triển sản phẩm nhằm tiết kiệm thời gian và nâng cao hiệu quả.

Phát triển sản phẩm mới dựa vào khách hàng: Hoạt động nghiên cứu sản phẩm mới tập trung vào việc tìm ra phương thức mới để giải quyết vấn đề của khách hàng và gia tăng trải nghiệm làm khách hàng hài lòng.

Phát triển sản phẩm mới: Sự phát triển các sản phẩm nguyên bản, cải tiến, sửa đổi sản phẩm và thương hiệu mới thông qua nỗ lực phát triển sản phẩm của chính doanh nghiệp.

Phát triển sản phẩm: Sự tăng trưởng doanh nghiệp thông qua việc chào bán sản phẩm mới hoặc cải tiến trên các phân khúc thị trường hiện tại.

Phát triển thị trường: Sự tăng trưởng của doanh nghiệp thông qua việc xác định và phát triển các phân khúc thị trường mới cho những sản phẩm hiện có của doanh nghiệp.

Phong cách thể hiện: Cách thức tiếp cận, phong cách, giọng điệu, ngôn từ và định dạng được sử dụng để triển khai một thông điệp quảng cáo.

Phong cách: Một phương thức biểu đạt cơ bản và đặc biệt.

Phỏng vấn nhóm tập trung trực tuyến: Tập hợp một nhóm trên mạng với một người điều phối được đào tạo để trao đổi về sản phẩm, dịch vụ hoặc tổ chức và thu được những thông tin định tính sâu sắc về thái độ và hành vi của người tiêu dùng.

Phỏng vấn nhóm tập trung: Phỏng vấn cá nhân trong đó mời một nhóm nhỏ gặp một người phỏng vấn được đào tạo để nói chuyện về sản phẩm, dịch vụ hoặc về tổ chức. Người phỏng vấn "tập trung" thảo luận nhóm về các vấn đề quan trọng.

Phương pháp chi trả theo khả năng: Đặt mức chi trả cho hoạt động xúc tiến ở mức độ mà ban quản trị cho rằng doanh nghiệp có khả năng chi trả.

Phương pháp mục tiêu-nhiệm vụ: Phát triển ngân sách xúc tiến bằng cách (1) xác định các mục tiêu xúc tiến cụ thể, (2) xác định những nhiệm vụ cần thiết để đạt được các mục tiêu này, và (3) ước tính chi phí thực hiện các nhiệm vụ này. Tổng các chi phí này là ngân sách xúc tiến được đề xuất.

Phương pháp ngang bằng cạnh tranh: Đặt ngân sách xúc tiến của doanh nghiệp tương ứng với đối thủ cạnh tranh.

Phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh thu: Đặt ngân sách cho hoạt động xúc tiến ở mức phần trăm nhất định so với doanh thu hiện tại hoặc doanh thu dự báo, hoặc theo tỷ lệ phần trăm của giá bán đơn vị.

Phương tiện quảng cáo: Các phương tiện mà qua đó những thông điệp quảng cáo được truyền tải tới khán giả mục tiêu.

Phương tiện truyền thông xã hội: Các mạng xã hội trực tuyến độc lập và thương mại hóa, nơi mọi người tụ tập để trao đổi và chia sẻ thông điệp, quan điểm, hình ảnh, video và những nội dung khác.

Quá trình ra quyết định mua của doanh nghiệp: Quá trình ra quyết định trong đó doanh nghiệp xác định sản phẩm, dịch vụ cần mua; tiếp đó tìm kiếm, đánh giá đồng thời lựa chọn giữa các nhà cung cấp và thương hiệu khác nhau.

Quá trình thích ứng: Quá trình tâm lý mà qua đó một cá nhân đi từ lắng nghe về một đổi mới sáng tạo cho đến khi áp dụng nó.

Quan hệ công chúng (PR): Xây dựng mối quan hệ tốt với các cộng đồng công chúng khác nhau của doanh nghiệp bằng cách tạo sự hiểu iết thiện chí trong cộng đồng, tạo dựng hình ảnh tích cực cho doanh nghiệp, xử lý và dẫn dắt các tin đồn, câu chuyện hay sự kiện bất lợi.

Quản lý kênh marketing: Lựa chọn, quản lý và thúc đẩy từng thành viên trong một kênh marketing cũng như đánh giá hiệu quả hoạt động của họ qua thời gian.

Quản trị chuỗi cung ứng: Quản lý các dòng chảy (bao gồm cả xuôi chiều và ngược chiều) của nguyên liệu, hàng hóa và những thông tin liên quan giữa các nhà cung cấp, doanh nghiệp, các nhà phân phối và người tiêu dùng cuối cùng.

Quản trị hậu cần tích hợp: Khái niệm hậu cần trong đó tập trung vào sự phối hợp nhóm – bao gồm cả trong nội bộ doanh nghiệp và giữa các thành viên kênh marketing – nhằm tối ưu hóa hoạt động của cả hệ thống phân phối.

Quản trị lực lượng bán hàng: Phân tích, lập kế hoạch, thực thi và kiểm soát những hoạt động của lực lượng bán hàng.

Quản trị marketing: Nghệ thuật và khoa học về việc lựa chọn thị trường mục tiêu và xây dựng mối quan hệ có khả năng sinh lợi với chúng.

Quản trị quan hệ đối tác: Hợp tác chặt chẽ với các đối tác thuộc các bộ phận khác trong và ngoài doanh nghiệp để cùng mang lại giá trị lớn hơn cho khách hàng.

Quản trị quan hệ khách hàng (CRM): Quản lý thông tin chi tiết về khách hàng cá nhân và các điểm tiếp xúc với khách hàng một cách cẩn thận nhằm tối đa hóa lòng trung thành của họ.

Quản trị quan hệ khách hàng: Quá trình tổng thể về xây dựng và duy trì

các mối quan hệ khách hàng có khả năng sinh lợi bằng cách mang đến giá trị khách hàng cũng như sự hài lòng vượt trội.

Quảng cáo trực tuyến: Quảng cáo xuất hiện khi người tiêu dùng đang truy cập mạng, bao gồm quảng cáo hiển thị, quảng cáo liên quan đến tìm kiếm, quảng cáo đã được phân loại và các hình thức khác.

Quảng cáo tự nhiên: Quảng cáo hoặc các chương trình nội dung trực tuyến khác liên quan đến thương hiệu được thực hiện ở dạng thức giống như những chương trình nội dung thông thường khác nhưng trên nền tảng web hoặc phương tiện truyền thông xã hội.

Quảng cáo: Bất cứ hình thức giới thiệu và quảng bá phi cá nhân về ý tưởng, sản phẩm hoặc dịch vụ được thực hiện bởi một nhà tài trợ xác định.

Quy trình bán hàng: Các bước mà nhân viên bán hàng tuân theo khi bán hàng, bao gồm tìm kiếm và đánh giá, lên kế hoạch chuẩn bị, tiếp cận, trưng bày và giới thiệu, xử lý phản đối, chốt giao dịch và theo dõi.

Quyết định mua: Quyết định của người mua về việc mua thương hiệu.

Sản phẩm chọn mua: Sản phẩm tiêu dùng mà trong quá trình chọn mua, khách hàng thường so sánh các thuộc tính như sự phù hợp, chất lượng, giá cả và kiểu dáng.

Sản phẩm chuyên biệt: Sản phẩm tiêu dùng mà sự độc đáo của thuộc tính hay thương hiệu của nó khiến một nhóm khách hàng đáng kể cố gắng để mua được.

Sản phẩm có nhu cầu thụ động: Sản phẩm tiêu dùng mà người tiêu dùng không biết hoặc có biết nhưng không thường nghĩ đến việc mua sản phẩm đó.

Người sử dụng: Thành viên của tổ chức mua, sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ đã được mua.

Sản phẩm công nghiệp: Sản phẩm được các cá nhân hay tổ chức mua để tiếp tục chế biến hoặc sử dụng cho hoạt động kinh doanh.

Sản phẩm đáng mong đợi: Sản phẩm vừa thỏa mãn người dùng tức thì vừa mang lại lợi ích lâu dài.

Sản phẩm hữu ích: Sản phẩm không mấy hấp dẫn trước mắt nhưng có thể có lợi cho người tiêu dùng về lâu dài.

Sản phẩm kém: Sản phẩm không có sự hấp dẫn trước mắt cũng như lợi ích trong dài hạn

Sản phẩm mới: Một hàng hóa, dịch vụ hoặc ý tưởng được một số khách hàng tiềm năng cảm nhận là mới.

Sản phẩm thú vị: Sản phẩm mang lại sự hài lòng trước mắt nhưng có thể có hại cho người tiêu dùng về lâu dài.

Sản phẩm tiện ích: Sản phẩm tiêu dùng mà khách hàng mua thường xuyên, ngay lập tức và ít có sự so sánh hay cân nhắc khi mua.

Sản phẩm tiêu dùng: Sản phẩm được mua bởi người tiêu dùng cuối cùng để sử dụng cho mục đích cá nhân.

Sản phẩm: Bất cứ thứ gì cung cấp cho thị trường nhằm thu hút sự chú ý, mua lại, sử dụng hoặc tiêu thụ có thể đáp ứng một mong muốn hoặc nhu cầu.

Sàng lọc ý tưởng: Sàng lọc các ý tưởng sản phẩm mới để phát hiện những ý tưởng tốt và loại bỏ những ý tưởng không hiệu quả càng sớm càng tốt.

Sáng tạo sản phẩm: Tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới cho thị trường nước ngoài.

Sát thủ danh mục: Cửa hàng chuyên doanh khổng lồ chuyên bán rất nhiều chủng loại của một dòng sản phẩm cụ thể.

Siêu thị: Khu bán hàng tự phục vụ lớn, chi phí thấp, lợi nhuận biên thấp, bán số lượng lớn các hàng tạp hóa và gia dụng đa dạng.

Soạn thảo đơn đặt hàng: Một bước trong quá trình mua của doanh nghiệp, trong đó bên mua soạn thảo yêu cầu đặt hàng cuối cùng với (các) nhà cung cấp đã được lựa chọn nhằm liệt kê đặc điểm kỹ thuật, yêu cầu số lượng, thời gian giao hàng, chính sách hoàn trả và bảo hành.

Sự bền vững về môi trường: Một phương thức quản lý bao gồm các chiến lược và hoạt động vừa bảo vệ môi trường vừa tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Sự hài lòng của khách hàng: Mức độ phù hợp giữa kỳ vọng của người mua với hiệu suất nhận thức được của sản phẩm.

Sự phân khúc thị trường: Phân chia thị trường thành các nhóm khách hàng với sự khác biệt về nhu cầu, đặc điểm hoặc hành vi, xem nhóm nào cần phải có chiến lược hoặc giải pháp marketing riêng.

Sự thấu hiểu khách hàng: Những hiểu biết mới về khách hàng và thị trường bắt nguồn từ thông tin marketing, làm cơ sở để tạo lập giá trị, sự gắn kết và quan hệ khách hàng.

Tài sản thương hiệu: Hiệu ứng khác biệt mà việc biết tên thương hiệu tác động lên phản ứng của khách hàng đối với sản phẩm hoặc hoạt động marketing của nó.

Tầm nhìn toàn cảnh về kênh phân phối: Thiết kế các kênh quốc tế có tính đến toàn bộ chuỗi cung ứng toàn cầu và kênh marketing, tạo nên mạng lưới phân phối giá trị toàn cầu hiệu quả.

Tạo lập ý tưởng: Việc tìm kiếm một cách có hệ thống các ý tưởng sản phẩm mới.

Thái độ: Những đánh giá tương đối nhất quán, là cảm xúc và xu hướng của một người đối với một ý tưởng hoặc đối tượng nào đó.

Thâm nhập thị trường: Sự tăng trưởng của doanh nghiệp bằng việc tăng doanh số bán sản phẩm hiện có trên các phân khúc thị trường hiện tại mà không cần thay đổi sản phẩm.

Thế hệ bùng nổ dân số (Baby boomers): 78 triệu người sinh ra trong khoảng từ những năm sau Thế chiến II đến năm 1964.

Thế hệ Thiên niên kỷ (hoặc Thế hệ Y): 83 triệu người là con của thế hệ bùng nổ dân số được sinh ra trong khoảng thời gian từ năm 1977 đến năm 2000.

Thế hệ X: 49 triệu người sinh ra trong khoảng từ năm 1965 đến năm 1976 trong thời kỳ "suy giảm sinh sản" tiếp sau thế hệ bùng nổ dân số.

Thế hệ Z: Những người sinh sau năm 2000 (mặ dù nhiều nhà phân tích cho rằng thế hệ này bao gồm cả những người sinh sau năm 1995), tạo nên thị trường của trẻ em và thanh thiếu niên.

Theo dõi: Bước bán hàng trong đó nhân viên bán hàng theo dõi sau khi bán để đảm bảo khách hàng hài lòng và tiếp tục mua hàng.

Thị trường chính phủ: Các đơn vị thuộc chính phủ và chính quyền địa phương mua hoặc thuê hàng hóa và dịch vụ nhằm thực hiện các chức năng chính của chính phủ.

Thị trường mục tiêu: Tập hợp các khách hàng có chung nhu cầu hoặc đặc điểm tương đối giống nhau mà doanh nghiệp lựa chọn để phục vụ.

Thị trường người tiêu dùng: Tất cả các cá nhân và hộ gia đình mua hoặc sở hữu sản phẩm và dịch vụ phục vụ cho tiêu dùng cá nhân.

Thị trường tổ chức: Các trường học, bệnh viện, nhà điều dưỡng, nhà tù và các tổ chức khác cung ứng sản phẩm và dịch vụ cho những người mà họ chăm sóc.

Thị trường: Tập hợp những người mua hiện tại và tiềm năng của một sản phẩm hoặc dịch vụ.

Thích ứng sản phẩm: Thay đổi một số chi tiết trên sản phẩm để đáp ứng các điều kiện của địa phương hoặc nhu cầu của thị trường nước ngoài.

Thích ứng truyền thông: Chiến lược truyền thông toàn cầu với thông điệp quảng cáo hoàn toàn thích ứng đối với thị trường địa phương.

Thiển cận trong marketing: Sai lầm khi chú ý nhiều hơn đến các sản phẩm cụ thể mà một doanh nghiệp cung cấp hơn là những lợi ích và trải nghiệm mà chúng mang lại.

Thiết kế kênh marketing: Thiết kế các kênh marketing hiệu quả bằng cách phân tích nhu cầu khách hàng, thiết lập các mục tiêu của kênh, xác định và đánh giá những kênh thay thế chính.

Thời trang: Phong cách đang được chấp nhận hoặc phổ biến trong một lĩnh vực cụ thể.

Thử nghiệm marketing: Một bước của quy trình phát triển sản phẩm mới, trong đó sản phẩm và chương trình marketing đề xuất cho sản phẩm đó được kiểm nghiệm trong bối cảnh môi trường thực tế.

Thư rác (spam): Những email nhằm

mục đích thương mại chứa các nội dung không mong muốn, không được yêu cầu.

Thu thập thông tin marketing cạnh tranh: Việc theo dõi, thu thập và phân tích một cách hệ thống các thông tin công khai có sẵn về người tiêu dùng, đối thủ và sự phát triển trong môi trường marketing.

Thương hiệu cửa hàng (hoặc thương hiệu riêng): Thương hiệu được tạo ra và sở hữu bởi một đại lý bán sản phẩm hay dịch vụ.

Thương hiệu: Một cái tên, thuật ngữ, dấu hiệu, biểu tượng, hình vẽ hay sự kết hợp giữa tất cả các yếu tố đó để xác định được nhà sản xuất hoặc người bán một sản phẩm hoặc dịch vụ.

Thương mại hóa: Giới thiệu một sản phẩm mới vào thị trường.

Tiếp cận: Bước bán hàng nơi người bán gặp gỡ khách hàng lần đầu tiên.

Tìm kiếm khách hàng: Bước bán hàng trong đó nhân viên bán hàng hoặc doanh nghiệp xác định khách hàng tiềm năng đủ điều kiện.

Tìm kiếm nhà cung cấp: Một bước trong quá trình mua của doanh nghiệp, trong đó bên mua cố gắng tìm kiếm nhà cung cấp tốt nhất.

Tìm kiếm thông tin: Một bước trong quá trình quyết định mua, trong đó người tiêu dùng có động lực để tìm kiếm thêm thông tin về sản phẩm.

Tính đa dạng của dịch vụ: Chất lượng của các dịch vụ có thể khác biệt nhau rõ rệt tùy thuộc vào nhà cung cấp, thời điểm, địa điểm và phương thức cung cấp dịch vụ.

Tính không lưu trữ được của dịch vụ: Dịch vụ không thể lưu trữ để bán hay sử dụng sau.

Tính không tách rời của dịch vụ: Việc sản xuất và tiêu thụ dịch vụ luôn diễn ra đồng thời và không thể tách khỏi nhà cung cấp.

Tính vô hình của dịch vụ: Không thể nhìn thấy, nếm thử, cảm nhận, nghe hoặc ngửi trước khi mua.

Tổ chức nhượng quyền: Hệ thống marketing dọc theo hợp đồng trong đó một thành viên của kênh, được gọi là bên nhượng quyền thương hiệu, kết nối một vài công đoạn trong quá trình sản xuất-phân phối sản phẩm/dịch vụ.

Tổ hợp marketing: Một tập hợp các công cụ marketing chiến thuật – sản phẩm, giá cả, phân phối và quảng bá – mà doanh nghiệp phối hợp để tạo ra sự phản ứng mong muốn từ thị trường mục tiêu.

Tổ hợp sản phẩm (hoặc danh mục sản phẩm): Tập hợp tất cả các dòng sản phẩm và mặt hàng mà một người bán cụ thể chào bán.

Tổng chi phí: Tổng chi phí cố định và chi phí biến đổi cho các cấp độ sản xuất nhất định.

Tổng giá trị vòng đời khách hàng: Tổng giá trị trọn đời của toàn bộ khách hàng của doanh nghiệp.

Trao đổi: Hành vi đưa ra một thứ gì đó để đổi lấy thứ mình mong muốn.

Triển khai marketing: Quá trình thực hiện chiến lược và kế hoạch marketing nhằm đạt được các mục tiêu marketing chiến lược.

Triển khai sản phẩm: Phát triển sản phẩm thực dựa trên bản mô tả sản phẩm nhằm đảm bảo ý tưởng sản phẩm này có thể bán ra thị trường.

Triết lý bán hàng: Ý tưởng cho rằng người tiêu dùng sẽ không mua đủ lượng sản phẩm của doanh nghiệp trừ khi doanh nghiệp thực hiện những nỗ lực bán hàng và quảng bá quy mô lớn.

Triết lý marketing xã hội: Ý tưởng cho rằng các quyết định marketing của một doanh nghiệp nên tính đến cả mong muốn của người tiêu dùng, của chính doanh nghiệp, lợi ích lâu dài của người tiêu dùng và xã hội.

Triết lý marketing: Việc đạt được mục tiêu của tổ chức phụ thuộc vào việc thấu hiểu nhu cầu và mong muốn của thị trường mục tiêu cũng như thỏa mãn mong muốn của khách hàng tốt hơn đối thủ cạnh tranh.

Triết lý sản phẩm: Ý tưởng rằng người tiêu dùng sẽ ưu tiên các sản phẩm chất lượng, hiệu suất cao và có nhiều tính năng sáng tạo nhất; do đó, tổ chức nên dành năng lượng của mình để cải tiến sản phẩm liên tục.

Triết lý sản xuất: Ý tưởng cho rằng người tiêu dùng sẽ ưa thích sản phẩm có sẵn và đánh giá cao giá cả phải

chăng; do đó, tổ chức nên tập trung vào cải thiện sản xuất và hiệu quả phân phối.

Trình bày: Bước bán hàng trong đó nhân viên bán hàng kể "câu chuyện giá trị" cho người mua, ở đó thể hiện cách sản phẩm của doanh nghiệp giải quyết vấn đề của khách hàng.

Trợ giá: Khoản tiền xúc tiến được nhà sản xuất trả cho người bán lẻ để đổi lại thỏa thuận giới thiệu sản phẩm của nhà sản xuất theo một cách nào đó.

Trung tâm mua sắm: Một nhóm doanh nghiệp bán lẻ trong một khu vực được quy hoạch, phát triển, sở hữu và quản lý như một đơn vị kinh doanh duy nhất.

Trung tâm mua: Tất cả các cá nhân và đơn vị có vai trò trong quá trình ra quyết định mua của tổ chức.

Trung tâm phân phối: Một kho hàng lớn, tự động hóa cao, được thiết kế để nhận hàng hóa từ rất nhiều nhà máy và nhà cung cấp khác nhau, nhận đặt hàng, chuẩn bị hàng hóa một cách hiệu quả và giao hàng đến khách hàng nhanh nhất có thể.

Truyền thông marketing tích hợp (IMC): Tích hợp và phối hợp một cách cẩn thận nhiều kênh truyền thông khác nhau để truyền tải thông điệp rõ ràng, nhất quán, hấp dẫn về doanh nghiệp và sản phẩm của nó.

Tuyên bố định vị: Một tuyên bố tóm tắt được về định vị doanh nghiệp hoặc thương hiệu, sử dụng cấu trúc: Với (phân khúc mục tiêu và nhu cầu), (thương hiệu) của chúng tôi là (khái niệm) mà (điểm khác biệt).

Tuyên bố giá trị: Tổng hợp những lợi ích về các khía cạnh/yếu tố mà doanh nghiệp đã lựa chọn để định vị thương hiệu.

Tuyên bố sứ mệnh: Tuyên ngôn về mục đích của một tổ chức – những gì tổ chức đó muốn đạt được ở một môi trường rộng lớn hơn.

Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư vào marketing (MROI): Lợi nhuận ròng từ khoản đầu tư cho marketing chia cho chi phí đầu tư marketing.

Tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư cho quảng cáo: Lợi nhuận ròng từ khoản đầu tư cho quảng cáo chia cho chi phí của khoản đầu tư đó.

Tỷ lệ tiêu dùng của khách hàng: Phần chi tiêu mà khách hàng dành cho các danh mục sản phẩm của doanh nghiệp.

Văn hóa: Tập hợp các giá trị, nhận thức, mong muốn và hành vi cơ bản mà một thành viên trong xã hội tiếp nhận từ gia đình và các thể chế quan trọng khác.

Vận tải đa phương thức: Phối hợp từ hai hoặc nhiều phương thức vận chuyển.

VMS tập đoàn: Hệ thống marketing dọc phối hợp các bước kế tiếp của quy trình sản xuất và phân phối dưới một quyền sở hữu duy nhất – quyền lãnh đạo toàn hệ thống được thiết lập qua quyền sở hữu chung.

VMS tập đoàn: Hệ thống marketing dọc phối hợp các bước kế tiếp nhau của quy trình sản xuất và phân phối dưới một quyền sở hữu duy nhất – quyền lãnh đạo toàn hệ thống được thiết lập thông qua quyền sở hữu chung.

VMS theo hợp đồng: Hệ thống marketing dọc trong đó các doanh nghiệp độc lập ở những khâu sản xuất và phân phối khác nhau cùng hợp tác thông qua hợp đồng.

Vòng đời sản phẩm (PLC): Khoảng thời gian mà doanh số và lợi nhuận của một sản phẩm chiếm lĩnh suốt vòng đời của nó.

Trang web cộng đồng thương hiệu: Một trang web trình bày các nội dung thương hiệu nhằm gắn kết và tạo dựng một cộng đồng khách hàng xung quanh thương hiệu.

Trang web marketing: Một trang web gắn kết người tiêu dùng để thu hút họ đến gần hơn với việc mua hàng trực tiếp hoặc đạt kết quả marketing khác.

Xác định đặc điểm sản phẩm: Một bước trong quá trình mua của doanh nghiệp, trong đó bên mua quyết định chọn lựa và xác định rõ các đặc điểm kỹ thuật phù hợp nhất đối với sản phẩm cần mua.

Xác định thị trường mục tiêu (xác định mục tiêu): Đánh giá sức hấp dẫn của mỗi phân khúc thị trường và chọn một hoặc một vài phân khúc thị trường để phục vụ.

Xem hàng nhưng không mua (showrooming): Người mua kiểm tra sản phẩm tại các cửa hàng trưng bày nhưng sau đó mua trực tuyến qua máy tính hoặc thiết bị di động của mình.

Xóa bỏ trung gian: Việc loại bỏ kênh marketing trung gian bởi nhà sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc sự thay thế các loại trung gian truyền thống bằng các loại trung gian hoàn toàn mới.

Xử lý phản đối: Bước bán hàng trong đó nhân viên bán hàng tìm kiếm, làm rõ và vượt qua tất cả sự phản đối của khách hàng đối với việc mua hàng.

Xuất khẩu: Thâm nhập thị trường nước ngoài bằng cách bán sản phẩm được sản xuất trong nước, thường là với ít sự thay đổi.

Xúc tiến bán hàng: Những ưu đãi ngắn hạn để khuyến khích việc mua hoặc bán sản phẩm hoặc dịch vụ.

Xúc tiến doanh nghiệp: Sử dụng các công cụ xúc tiến bán hàng để tạo ra khách hàng tiềm năng, kích thích mua hàng, tặng thưởng khách hàng cũng như tạo động lực cho nhân viên bán hàng.

Xúc tiến thương mại: Các công cụ xúc tiến bán hàng được sử dụng để thuyết phục các đại lý trưng bày thương hiệu, đưa chúng lên kệ hàng và xúc tiến thông qua quảng cáo.

Xúc tiến tiêu dùng: Công cụ xúc tiến bán hàng được sử dụng để gia tăng lượng mua và tham gia trong ngắn hạn của người tiêu dùng hoặc để củng cố các mối quan hệ khách hàng dài hạn.

Xung đột trong kênh marketing: Sự bất đồng giữa các thành viên trong kênh marketing về mục tiêu, vai trò và phần thưởng – ai nên làm việc gì và nhận được phần thưởng gì.

Ý tưởng sáng tạo: Một "ý tưởng lớn" hấp dẫn mang chiến lược về thông điệp quảng cáo vào thực tiễn theo cách đặc biệt và đáng nhớ.

Để xem chú thích sách,
vui lòng quét mã:



NGUYÊN LÝ MARKETING

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
Địa chỉ: 207 Đường Giải Phóng, P. Đồng Tâm, Q. Hai Bà Trưng, Hà Nội
Website: http://nxb.neu.edu.vn-Email: nxb@neu.edu.vn
Điện thoại: (024) 36280280 | Máy lẻ: 5726/5722

Chịu trách nhiệm xuất bản: TS. Nguyễn Anh Tú, Giám đốc Nhà xuất bản
Chịu trách nhiệm nội dung: GS.TS. Nguyễn Thành Độ, Tổng biên tập

Biên tập: Bùi Thị Hạnh
Chế bản: Mỹ Mây
Thiết kế bìa: Mạnh Cường
Sửa bản in & đọc sách mẫu: Thảo Vương

Đối tác liên kết xuất bản:
Công ty Cổ phần Xuất Nhập Khẩu và Phát triển Văn hóa (CDIMEX)
Địa chỉ: 99A Nguyễn Văn Trỗi, Phường 12, Quận Phú Nhuận, TP. Hồ Chí Minh

In 3.000 bản, khổ 22 x 26.5 cm
tại Công ty TNHH Văn hóa - In - Sản xuất - Thương mại - Dịch vụ Liên Tường
Địa chỉ: 240/59, 240/61, 240/63 Nguyễn Văn Luông, P. 11, Q. 6. TP. Hồ Chí Minh.
Số xác nhận đăng ký xuất bản: 1188-2021/CXBIPH/1-125/ĐHKTQD
Quyết định xuất bản số: 172/QĐ-NXB ĐHKTQD, cấp ngày 05/05/2021
Mã ISBN: 978-604-330-012-3
In xong và nộp lưu chiểu năm 2021

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA www.alphabooks.vn

VP HN: Tầng 3, Dream Center Home, số 11A, ngõ 282 Nguyễn Huy Tưởng, Phường Thanh Xuân Trung, Quận Thanh Xuân, TP. Hà Nội
Tel: (84-24) 3 722 62 34 | Fax: (84-24) 3 722 62 37
Chi nhánh TP. HCM: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh
Tel: (84-28) 38220 334 | 35